نموذج ترخيص

أنا الطالب : أمجد حسين أحمد الدولات أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن.

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية اخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع و بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: أمجد حسين أحمد الدولات

التوقيع: [signature]

التاريخ: ٢٠١٥/٥/١٧

أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن

إعداد

أمجد حسين أحمد الدولات

المشرف

الأستاذ الدكتور عبد الرازق مصطفى يونس

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

علم المكتبات والمعلومات

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

أيار 2015

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها **(أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن)**، وأجيزت بتاريخ 2015/5/4م.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور عبد الرازق مصطفى يونس/ مشرفاً أستاذ - علم المكتبات والمعلومات	....
الدكتور أنمار مصطفى الكيلاني/ عضواً أستاذ - الإدارة التربوية	....
الدكتور يونس أحمد الشوابكة/ عضواً أستاذ مشارك - علم المكتبات والمعلومات	....
الدكتور فضل جميل كليب/ عضواً أستاذ - علم المكتبات والمعلومات (جامعة الزرقاء)	....

الاهداء

إلى مثال النبل والأخلاق... إلى من زرع بي حب العلم والمعرفة..... وعانق جبينه وجه الشمس...وتلألأت حبات العرق على وجهه لتعكس أملاً يزرع فينا حب التفوق والنجاح.... إلى القمة العالية والجبهة الشامخة..... من أعتز وأفتخر بحمل اسمه...

قدوتي وحبيبي وصديقي والدي الغالي أطال الله في عمرك

إلى النور الإلهي الذي أستمد منه قوتي..... إلى النور الذي ينير بيتنا..... إلى نور عيني ودفء قلبي وجمال أيامي..... إلى اليدين الطاهرتين اللتين أتبارك بلمسة منهما...... كنتِ دائمًا وما زلتِ تعيشين في روحي... إلى من أمشي بنور دعواتها.....

قديستي وحبيبتي الجميلة أمي الغالية أطال الله في عمرك

إلى شقائق الروح ولب الفؤاد...... من رافقوني بعيونهم وقلوبهم...... من عشت معهم أحلى لحظات حياتي ورسمت معهم أحلى الذكريات..... إلى سندي وعضدي وقوتي...... ما وجدتهم إلا معينًا على الأيام ودافعًا إلى الأمام..... ينابيع الخير والمحبة..... لا تحلو الحياة إلا بقربهم....

أخوتي وأخواتي الرائعين

إلى مهجة القلب وقرة العين..... إلى أجمل هدية من رب العالمين................................ **حبيبي ولدي آدم**

إلى الأحبة.....إلى الأنهار المتدفقة حباً وإخلاصاً .... سعادتي من أفراحهم..... إلى نسبًا يشرفني..................

راتب الدولات وأحمد حوى الصبابحة وحمزة الهزايمة وعدنان نمراوي

إلى الرفاق..... إلى أخوة لم تلدهم أمي.....الذين ساعدوني خلال فترة دراستي..... إلى محمد القاسم وأحمد الصالح وأحمد المصلح وعلي السعد وحسام الزبون ومالك السوالقة وحسام ذيابات.. **أصدقائي**

إلى كل من له يد بيضاء عليّ....

أمجد الدولات

شكر وتقدير

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

الحمد لله رب العالمين حمداً يليق بجلاله وكرمه، أن أعانني على إنهاء هذا البحث، وأمدني بأسباب القوة والنجاح لإتمامه، والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى مشاعل النور والمحبة كل أعضاء الهيئة التدريسية في قسم علم المكتبات والمعلومات في الجامعة الأردنية، الذين لم يبخلو بعلمهم وعطائهم، فكان لهم الفضل الكبير في اجتيازي هذه المرحلة من مشوار التحصيل العلمي.

وأخص بالشكر وعظيم العرفان والامتنان من توج عملي هذا الأستاذ الدكتور عبد الرازق يونس الذي تفضل مشكوراً بالإشراف على هذه الرسالة وتوجيهاته القيّمة التي أغنت البحث في جميع مراحله، وأقول أنه لم يكن مشرفاً فحسب، بل كان بمثابة الأب والمربي، فله كل المحبة والاحترام.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني، والدكتور يونس الشوابكة، والأستاذ الدكتور فضل كليب، لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بملحوظاتهم وإرشاداتهم. ولا يفوتني أن أشكر الدكتور عمار العلاونة الذي أفاض على هذه الرسالة من ملاحظاته وعلمه الشئ الكثير. وأشكر الدكتور حيدر ظاظا، والدكتور نزار اللبدي، لمساعدتهما في التحليل الإحصائي، والأستاذة مريم السوالمة لجهودها بالتدقيق اللغوي.

والشكر موصول إلى كل من ساعدني، أو قدّم لي نصيحة، من أستاذ أو زميل أو صديق حتى خرج هذا البحث إلى النور أخيراً.

وجزى الله الجميع عن الباحث خير الجزاء...

أمجد حسين الدولات

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن

إعداد

أمجد حسين أحمد الدولات

المشرف

الأستاذ الدكتور عبد الرازق مصطفى يونس

الملخـــص

هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن، استناداً إلى الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وإلى واقع تطبيقه الحالي في هذه المكتبات، للعام الدراسي 2014-2015م، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المكتبات ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام العاملين فيها، والبالغ عددهم (105) أفراد، استجاب منهم (95)فرداً، أي بنسبة (90,4%).

ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج المسحي التطويري، وتم تصميم استبانة حول واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات مجتمع الدراسة، تكونت من ستة مجالات تمثل متغيرات الأنموذج (مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي)، واشتملت على (62) فقرة، وسؤالين مفتوحين عن المشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في هذه المكتبات والحلول المقترحة لها.

أظهرت النتائج أن مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن من وجهة نظر المديرين كان متوسطا بشكل عام، كما بينت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين لواقع التخطيط الاستراتيجي في هذه المكتبات تعزى لمتغيري العمر، والخبرة، بينما وجدت فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)وفقاً لمتغيرات الجنس ولصالح الذكور، والمؤهل العلمي لصالح حملة المؤهلات العليا، والمسمى الوظيفي لصالح مديري المكتبات ونوابهم. كما توصلت الدراسة إلى بناء الأنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن.

أوصت الدراسة بضرورة أن تتنبه الجامعات الأردنية إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في مكتباتها، وأن يكون لكل مكتبة خطة استراتيجية تعمل من خلالها.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

تعد المكتبات الجامعية إحدى أركان العملية التعليمية في المؤسسات الأكاديمية، وتعتمد في نجاحها على مدى قدرتها على إتباع مجموعة من الإجراءات الفنية المتمثلة في اختيار مصادر المعلومات التي تتلاءم مع احتياجات المستفيدين، وتنظيمها وفق أحدث الأنظمة المتبعة، وتيسير سبل الإفادة منها باستخدام أحدث ما توصلت إليه تقنيه المعلومات في هذا المجال.

إلا أن المكتبات الجامعية يجب ألا تعتمد في وجودها على تحقيق الوظائف المتمثلة بالإقتناء والتنظيم والخدمة فحسب بل تحتاج زيادة على ذلك إلى خطط استراتيجية تمكنها من تحقيق أهدافها على الوجه الأكمل؛ لذلك يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة، فمن الصعب تصور مكتبة تمارس نشاطها بدون تخطيط، وإلا فالبديل هو العشوائية أو الارتجال الذي يجعلها عرضة للفشل أو الوقوع في مواقف سيئة ليست بالحسبان.

ويمتاز عالم الأعمال اليوم بالتطور والتغير المتسارعين نتيجة للتحديات التي فرضتها ثورة المعلومات، والتطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المرافقة لها واستثمارها في منظمات الأعمال الحديثة بهدف الإرتقاء بكفاءة أعمالها، وجودة منتجاتها وخدماتها؛ فقد ساعدت هذه العوامل جميعاً في تسريع نمو المعرفة، وتسهيل عمليات إنتاجها وتخزينها واسترجاعها وبثها وتشاركها وتبادلها عبر الشبكات الإلكترونية داخل المنظمة وخارجها (همشري، 2013). الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية، إذ لم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة.

ويعتمد نجاح أية خطة استراتيجية على الإدارة الناجحة، والرغبة في استخدام الذكاء البشري باقتدار للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال حسن اختيار الأهداف، وتحديد آثار البيئتين الداخلية والخارجية، والتوقعات المستقبلية و معرفة التحديات المصاحبة لها وسبل التغلب عليها، ولن يتم ذلك إلا مع وفرة في المعلومات والمؤهلين القادرين على تحليل هذه المعلومات، وترجمتها إلى برامج عمل (الهلالي، 2006).

من هنا فإن نجاح أو فشل أية منظمة يعتمد أساساً على مدى قدرتها على تحقيق رسالتها وغاياتها وأهدافها، وهذا يتطلب وضع استراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمنظمة، والوسيلة الوحيدة أمام المنظمة لمتابعة تنفيذ استراتيجيتها أو تعديلها هي أن تتخلى عن الأساليب الإدارية التقليدية وأن تنتهج الأساليب الحديثة، وفي مقدمتها التخطيط الاستراتيجي، الذي يعد أحد المداخل الحاكمة لبقاء ونمو المنظمات وتميزها.

وتعد الجامعة، المؤسسة الأم، المصدر الأساسي للأبحاث العلمية، ذلك أن مستوى التقدم في بلد ما، يرتكز بالدرجة الأولى على مستوى التعليم العالي به، كما أن مستوى التعليم العالي يقوم أساساً على مستوى مكتباتها. وإذا كان كل من الطالب وعضو هيئة التدريس يعتمد فيما يتعلق بالمعرفة ونقلها على مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة (الكتاب الدراسي والمراجع والدوريات والرسائل الجامعية والمواد السمعية والبصرية والمواد المقروؤة آلياً) فالمكتبة هي المركز الذي يجمع بين الطالب والأستاذ من جهة، ومصادر المعلومات من جهة ثانية (الترتوري وآخرون، 2008).

وبهذا تكون المكتبة الجامعية جزءاً من المكتبات الأكاديمية، وتنطلق في رسالتها إلى تحقيق أهداف الجامعة التي تسعى إلى التعليم، وإعداد الكفاءات البشرية القادرة على تحمل المسؤوليات العلمية، وتشجيع البحث العلمي، وخلق القيادات الفكرية، وخدمة المجتمع، وحماية التراث الفكري الإنساني، والحفاظ على النتاج الفكري وتعميمه ونشره (عليوي والمالكي، 2006).

ويُعتبّر التخطيط الاستراتيجي كأسلوب جديد في التخطيط والإدارة الفاعلة عن عملية تستند إلى فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية، ومحاولة التعرف إلى الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها في البيئة الخارجية، ما يُمكن المنظمة من توقع المستقبل واستشرافه والإعداد له (Wright, et al., 1998).

وقد ظهر مفهوم التخطيط الاستراتيجي نتيجة لتعقد المهام التي تقع على عاتق المنظمات، وتنامي أدوارها في عالم يسوده التغير المستمر وبخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى ظهور مشكلات متنوعة ومتعددة والتي أدت بدورها إلى ضرورة تبني المنظمات لأساليب وطرق تتناسب مع حجم التطورات التي يعيشها العالم اليوم ومن بينها التخطيط الاستراتيجي والذي يعد العملية التي من خلالها تصور بها المنظمة إجراءاتها العملية الضرورية لبلوغ المستقبل الذي تنشده (Wilkins, 2006).

وقد شبّه ديفد David (2001) عملية التخطيط الاستراتيجي بالرحلة التي تبحر بها إدارة المنظمة وتقودها ضمن خطوات منتظمة، تبدأ بتحديد رؤيا المنظمة، فرسالتها فأهدافها، ثم استراتيجيتها، بالإضافة إلى أهمية التنفيذ التتابعي لتلك الخطوات بحيث يسعى النشاط اللاحق إلى إنجاز الذي يسبقه.

ولقد تزايد في السنوات الأخيرة استعمال مفهوم التخطيط الاستراتيجي ضمن المفاهيم الإدارية الحديثة التي يجب على المنظمة أن تتبناها وتطبقها في عملها الإداري إذا ما أرادت أن تحقق الأهداف التي أنشئت من أجلها وأن تضمن استمرارها وبقاءها (مساعدة، 2013). فالتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التخطيط العادي كونه يقوم على أركان وأهداف وخطط وثوابت وقناعات طويلة المدى تُوصل لأهداف بعيدة المدى (الوليد، 2010).

وتعود أهميه اتباع الخطط الاستراتيجية الحديثة في المكتبات الجامعية إلى الزيادة الهائلة في المعلومات بمختلف الأشكال واللغات، وتطور حجم المكتبات، واتساع نطاق عملها، وزيادة الأعباء المالية المترتبة عليها، وإلى التطور التقني الذي طال مجالات الحياة كاملة بما فيه المكتبات، والمتمثلة بوسائل الإتصال الحديثه، والشبكات الدولية والمحلية، وقواعد البيانات، ومدى قدرتها على تطويع التقنيات المستخدمة في مجال الخدمات المكتبية والمعلوماتية.

وتأسيسا على ما تقدم فقد قامت المكتبات الجامعية في الدول المتقدمة بتطبيق خطط استراتيجية تعتمد على الأساليب العلمية الحديثة، إلا أن المكتبات الجامعية في المنطقة العربية لم تهتم بذلك بفاعلية، وقد يكون عجزها عن أداء رسالتها ورؤيتها المستقبلية على الوجه الأكمل، ناتجاً بالمقام الأول عن عدم تبني خطط استراتيجية حديثة وتنفيذها ومتابعتها وتطويرها.

وتتناول هذه الدراسة واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن، من أجل تطوير أنموذج مقترح لخطة استراتيجية لها خلال العام الدراسي 2014-2015م.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في تعرف واقع التخطيط الاستراتيجي ومستوى فاعليته في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن، حيث تعاني معظمها من ضعف في وضع خطط استراتيجية حديثة، وإعتمادها على الأساليب التقليدية.

هذا بالإضافة إلى التزام المكتبات الجامعية بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي تصدرها الجامعات والتي قد لا يتفق معظمها واحتياجات هذه المكتبات، بالإضافة إلى تذبذب أو تدني المخصصات المالية السنوية واعتمادها على الحصة المخصصة من ميزانية الجامعة، أي إن المشاكل تكاد تنحصر باستمرار الأساليب التقليدية التي لا تستطيع أن تترجم الخطط والأهداف التي تسعى المكتبات إلى تحقيقها.

وبناءً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التوصل إلى بناء الأنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن.

أهداف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى بناء أنموذج للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن من وجهة نظر مديري المكتبات ونوابهم ومديري الدوائر و رؤساء الأقسام؟
2- هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن لواقع التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، و سنوات الخبرة)؟
3- ما المشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن من وجهة نظر مديري المكتبات ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام؟
4- ما أفضل الحلول المقترحة للمشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن من وجهة نظر مديري المكتبات ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها إحدى الدراسات القلائل التي تعالج مثل هذا الموضوع المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية، وتتطرق لأهم الأسباب التي قد تقف عائقاً أمام هذه المكتبات في تنفيذ خططها الاستراتيجية، وعليه فإن هذه الدراسة تتناول المكتبات

الجامعية الرسمية في الأردن بالتركيز على موضوع الخطط الاستراتيجية التي ربما لم تلق الاهتمام الكافي من جانب الإداريين في هذه المكتبات.

وتأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً في محاولة لرفد الأدب المكتبي بما قد يفيد المكتبات الجامعية، وتمثل إضافة جديدة إلى المعرفة العلمية المرتبطة بالمكتبات الجامعية، وللأدب المنشور في علم المكتبات والمعلومات، إذ يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الجهات التالية:

1- الإدارات العليا للجامعات؛ إذ إن إلقاء الضوء على واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية يساعدها في اتخاذ القرارات، ووضع الخطط الملائمة لذلك.

2- مدراء المكتبات الجامعية؛ إذ إن تعرفهم على نتائج الدراسة سيساعدهم للتعرف على الصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية، وبالتالي وضع الاستراتيجيات وتبيقها استناداً إلى أنموذج قائم، وبالتالي تحسين أدائها وصورتها أمام المستفيدين والإدارة العليا وتطوير خدماتها تبعاً لذلك.

3- العاملون في المكتبات الجامعية، من خلال إزالة الغموض عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي في هذه المكتبات؛ إذ إن تعرفهم على عمليات التخطيط الاستراتيجي يساعدهم للتكيف مع بيئة العمل وزيادة دافعيتهم والتعامل بطريقة إيجابية.

4- المستفيدون من خدمات المكتبات الجامعية؛ إذ إن إطلاعهم على نتائج هذه الدراسة يساعد في تغيير صورة المكتبة في نظرهم كمكتبة حديثة تعمل على متابعة التطورات والتحديثات، مما يزيد رضاهم عنها.

5- الباحثون والمتخصصون في مجال علم المكتبات والمعلومات، وفي مجال الإدارة والتخطيط الاستراتيجي.

مصطلحات الدراسة:

تتبنى هذه الدراسة التعريفات التالية لمصطلحاتها:

التخطيط: (Planning)

التخطيط هو إحدى الوظائف الإدارية أو إحدى وظائف المدير وإحدى مكونات العملية الإدارية وهو عمل يسبق التنفيذ وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها، والمدة الزمنية

اللازمة لذلك، ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيقها؛ فالتخطيط يسبق أي عمل تنفيذي، ويعتمد على تحديد الأهداف وتحقيقها؛ فالهدف هو نقطة البداية والنهاية في التخطيط (عقيلي، 1997).

الاستراتيجية: (Strategy)

تعرّف بأنها "الإطار العام الذي يحدد طريقة التفكير والتصرف للإدارة العليا، ويكون مستمداً من الأهداف الرئيسية للمنظمة، ويصبح موجهاً للقرارات المصيرية المستقبلية لتطوير موقفها التنافسي ومصدر قوتها من خلال عملية إحداث التكيف مع البيئة الخارجيةوصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمة" (جرادي، 2010). ويعرفها دافت Daft (2010) بأنها خطة للتفاعل مع البيئة التنافسية المحيطة بالمنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية.

التخطيط الاستراتيجي: (Strategic Planning)

هو تخطيط طويل الأجل تضعه الإدارة العليا ويركز على المنظمة ككل (Rue & Holland, 1989). كما يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، ويحدد الشرائح المستهدفة، وأسلوب المنافسة (السكارنة، 2010).

ويعرّف التخطيط الاستراتيجي إجرائياً بأنه مجموعة الخطوات لآلية مقترحة لاتخاذ القرار في المكتبات الجامعية.

الرؤية: (Vision)

تعرّف الرؤية بأنها وصف لطموحات المنظمة في المستقبل أو الصورة التي ترغب المنظمة الوصول إليها في المستقبل (السكارنة، 2010).

الرسالة: (Mission)

يقصد بالرسالة بأنها الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها وهدفها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة، وهويتها، وعملياتها، وممارساتها. أي أن الرسالة تصف حاضر المنظمة وماهي عليه اليوم، وما الذي تفعله قيادتها لتحقيق وتنفيذ رؤيتها للمستقبل (السكارنة، 2010).

الأهداف: (Goals)

تعرّف بأنها "الغايات أو النتائج التي تصبو المنظمات إلى تحقيقها من خلال تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها المختلفة" (همشري، 2013).

المكتبة الجامعية: (University Library)

ورد في قاموس المكتبات وعلم المعلومات تعريف المكتبة الجامعية بأنها "المكتبة أو النظام المكتبي الذي يُؤسس ويُدار ويُمول من قبل الجامعة، لتلبية احتياجات الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والكليات أو الأقسام بالمعلومات وتلبية احتياجات البحث العلمي والمناهج الدراسية، وبعض الجامعات الكبيرة توجد فيها مكتبات للدراسات الأولية أو الدراسات العليا أو مكتبات الأقسام العلمية والتي يمكن مقارنتها بمكتبات الكليات" (Reitz, 2004).

المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية: (JPUL)

وهي المكتبات التابعة للجامعات الرسمية التي أنشئت في المملكة الأردنية الهاشمية بموجب القانون الخاص بها، وتخضع لقانون الجامعات الأردنية رقم (29) لسنة 1987م.

أما إجرائياً فالمكتبات الجامعية المقصودة في هذه الدراسة فهي: مكتبة الجامعة الأردنية، ومكتبة جامعة اليرموك، ومكتبة جامعة العلوم والتكنولوجيا، ومكتبة الجامعة الهاشمية، ومكتبة جامعة آل البيت، ومكتبة جامعة مؤتة، ومكتبة جامعة البلقاء التطبيقية، ومكتبة جامعة الطفيلة التقنية، ومكتبة جامعة الحسين بن طلال، ومكتبة الجامعة الألمانية الأردنية.

الأنموذج: (Model)

هو عبارة عن تمثيل للواقع، ويمثل جزءاً يسيراً للحقيقة، ويحوي الجوانب المهمة التي تساعد في فهم وضبط أفضل للظواهر محل الدراسة (الكيلاني وديراني، 1998). وهو مخطط تتضح معالمه من خلال عملية انسياب المعلومات والقرارات والعمليات من وإلى المراكز الإدارية في المنظمة.

المديرون: (Administrators)

يُعرّف المديرون في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن إجرائياً بأنهم الأفراد الذين يعملون من أجل تيسير أعمال هذه المكتبات في مختلف جوانبها الإدارية والتنظيمية والفنية في مستويات الإدارة الثلاث العليا والوسطى والدنيا، وطبقت عليهم أداة الدراسة وتشمل: مديري المكتبات، ونوابهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام والشُّعب.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحددت الدراسة بما يلي:

الحدود المكانية: تركزت الدراسة في حدود المملكة الأردنية الهاشمية وتحديداً في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن.

الحدود الزمانية: العام الجامعي 2014-2015م.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على المديرين العاملين في وظائف مديري المكتبات ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن.

وتحددت نتائج هذه الدراسة بأداتها ودلالات صدقها وثباتها، ومجتمعها والمعالجات الإحصائية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

تضمن هذا الجزء مراجعة الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة محاور هي: التخطيط الاستراتيجي، والمكتبات الجامعية، والنمذجة، وذلك كما يلي:

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

كانت البدايات الأولى للتخطيط الاستراتيجي عسكرية الشكل، حيث كان يقوم به القادة والملوك أثناء حروبهم ومعاركهم. والحضارة اليونانية هي أول من صاغ كلمة الإستراتيجية (Strategos)، التي كانت تعني علم قيادة الحرب أو علم الجنرال، وكانت هذه الكلمة تتضمن داخلها خصائص القائد العسكري القادر على التخطيط لإدارة المعركة، والذي يستطيع تغيير استراتيجياته حسب الظروف المحيطة والقوة العسكرية المقابلة له (هلال، 2009).

واستمر المفهوم العسكري للتخطيط الاستراتيجي أيضاً في العصور الوسطى على هيئة خطط مستقبلية يضعها الإقطاعيون حتى يستطيعوا ممارسة السلطة الإقطاعية على الأشخاص بشكل مستمر وبأساليب عسكرية مختلفة، واستمر المقصود بالتخطيط الاستراتيجي فن قيادة المعركة هو السائد حتى منتصف القرن العشرين.

ومع بدايات النصف الثاني من القرن العشرين تغير مفهوم التخطيط الاستراتيجي، وتحول من مفهوم يعبر عن التخطيط العسكري إلى مفهوم أعم وأشمل يعبر عن التخطيط لأي مجال من مجالات الحياة، ويعد معهد الدراسات الاستراتيجية بلندن أول من استخدم المفهوم الواسع للدراسات الاستراتيجية، وذلك في عام 1958م. وهكذا برز مفهوم التخطيط الاستراتيجي إبتداءً من خمسينات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة والمعاهد المتخصصة، ويعد الرئيس الأمريكي ليندون جونسون (1908-1973م) الذي تولى الرئاسة في عام 1963م، هو أول من أصدر توجيهات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في كافة الأجهزة الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية في عام 1965م، تحت اسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة"، وفي حقبة الستينات من القرن العشرين أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الاستراتيجي ضمن مقرراتها تحت اسم "السياسات الإدارية"، وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط

الاستراتيجي قبل نهاية عقد الستينات، ومن ثم انتقل هذا المفهوم إلى أوربا ثم باقي دول العالم (خميس، 1999).

وفي عام 1976م تم عرض مفهوم التخطيط الاستراتيجي على أنه مفهوم شامل لا يقتصر على النواحي العسكرية أو السياسية أو الإدارية، وفي عام 1991م أصدر مجموعة من العلماء كتاباً بعنوان "الاستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي"، وتوصلوا إلى أن تحديد الأهداف وصياغة الاستراتيجية ينبغي أن تتم من منطلق العملاء والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافسين وذلك لاستمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة.(الزهراني، 2009)

1- مفهوم التخطيط: (Planning)

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية والتي يتم من خلالها تحديد الأهداف والغايات والوسائل وإصدار القرارات، ورسم السياسات المختلفة لتحديد الموارد المادية والبشرية التي تحتاجها لتحقيق الأهداف وإنجازها على أكمل وجه.

المعنى اللغوي للتخطيط: هو إثبات لفكرة ما بالرسم أو الكتابة وجعلها تدل دلالة تامة على ما يقصد في الصورة والرسم، وهو أيضاً التسطير والتهذيب والطريقة (ابن منظور، 2003). أما المعنى الإصطلاحي للتخطيط: فهو "التدبير المسبق الذي يحدد مسار المنظمة في المستقبل" (القطامين، 1996).

ويقترن هذا المفهوم أساساً بعملية التخطيط، ولمن هذا التخطيط، ومن خلاله تظهر الفروق وتتباين التعريفات، ولكنها تجمل في نهاية المطاف بعملية معدة لها أهدافها ومعطياتها ومداها، إذ يمكن القول بأنه أسلوب علمي عملي يقوم على وضع الأهداف التي ترغب المنظمة في الوصول إليها، وإيجاد الوسائل التي من شأنها المساهمة في تحقيق تلك الأهداف وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث، باتباع سياسات مدروسة محددة الأهداف والنتائج (الكردي، 2010).

وترى الحريري (2007) أنه يمكن تقسيم الخطط إلى:

أ. التخطيط طويل الأمد: وهو من أصعب أنواع التخطيط عند عملية التنفيذ، وذلك لأنه يحتاج لفترة زمنية طويلة تمتد بين عشر سنوات إلى عشرين سنة، ويطلق عليه في كثير من الأحيان "التخطيط الاستراتيجي".

ب. التخطيط متوسط الأمد: غالباً ما تكون فترته بين ثلاث وخمس سنوات، ويعتبر حلقة الوصل بين الخطط طويلة الأمد والخطط قصيرة الأمد.

ج. التخطيط قصير الأمد: ويطلق على هذا النوع من التخطيط "التخطيط التكتيكي"، وتتراوح مدته في حدود عام واحد.

2- مفهوم الاستراتيجية: (Strategy)

يعد مصطلح الاستراتيجية من المصطلحات القديمة المأخوذ من الكلمة الإغريقية (Strato) وتعني الجيش أو الحشود العسكرية، ومن تلك الكلمة اشتقت اليونانية القديمة مصطلح (Strategos) وتعني فن إدارة وقيادة الحروب، وبالتالي فإن نقل هذا المصطلح إلى الحقل الإداري سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة والقيادة" (Fewrer & Chaharbaghi, 1995).

أما مفهوم الاستراتيجية في التعليم أو مؤسسات المعلومات فيقصد بها الآلية التي تتبعها هذه المؤسسات، أو الأقسام فيها، للإستخدام الأمثل للموارد لتمكينها من تحقيق:

- مكانة متميزة لأنشطة العمل.
- رضا وتوقعات العمل.
- رضا وتوقعات المستفيدين.
- التميز في الأداء. (الحريري وآخرون، 2008)

3- مفهوم التخطيط الاستراتيجي: (Strategic Planning)

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقيد في التفكير بالماضي أو الحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية ، ويتناول القضايا بشكل شمولي، وقد تناول العديد من المؤلفين مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات، نورد منها:

إن التخطيط الاستراتيجي "عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للمنظمة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل". فهو إذن:

- كشف حجب المستقبل الخاص بشكل المنظمة.
- التبصر بملامح المنظمة في المستقبل.
- تصور توجهات ومسار المنظمة في المستقبل.
- رؤية ورسالة وأهداف المنظمة مستقبلاً.
- تخيل مجال الأعمال والأنشطة. (العارف، 2002)

وعرّف برايسون (1993) Bryson التخطيط الاستراتيجي بأنه "نظام من الجهود المتكاتفة لاتخاذ قرارات وخطوات حاسمة بشأن ماهي المنظمة؟ وماذا تعمل؟ ولماذا تعمل؟". ويعرفه حسين (2002) بأنه "منهج نظامي يستشرف آفاق المستقبليات المحتملة والممكنة، ويستعد لمواجهتها بتشخيص الإمكانات المتاحة والمتوقعة، وتصميم الاستراتيجيات البديلة، واتخاذ قرارات عقلانية بشأن تنفيذها ومتابعة هذا التنفيذ"، كما يعرّفه خير الدين (2013) بأنه "صنع الاختيارات، فهو عملية تهدف لدعم القادة لكي يكونوا على وعي بأهدافهم ووسائلهم، وبذلك فهو أداة إدارية، ولا تستخدم إلا لغرض واحد، مثل بقية الأدوات الإدارية الأخرى، ألا وهو مساعدة المنظمة في أداء عمل أفضل، والمقصود بكلمة "استراتيجي" هو إضفاء صفة النظرة طويلة الأمد والشمول على التخطيط".

ويمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي هو النظام الذي يحكم عمل المنظمة، من خلال دراسة واقعها بشكل شمولي (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية)، ووضع الإطار المرجعي (الرؤية والرسالة والأهداف وخطط العمل) ضمن الإمكانات المتاحة؛ ليصبح الطريق الذي يحدد مسار المنظمة، والتنبؤ بحال أفضل في المستقبل.

ويرى فريدمان (2010) Friedman أن هناك أنواعاً مختلفة من وجهات النظر والنماذج والأساليب المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي؛ إذ يعتقد بأن الطريقة التي يتم فيها تطوير الخطة الاستراتيجية تعتمد على قيادة المنظمة، وثقافتها التنظيمية، والتركيبة الهيكلية لها، وحجمها، وخبرات المخططين، وفيما يلي عرض موجز لكل منها:

- **التخطيط المبني على الأهداف:** من المحتمل أن يكون هذا النوع من التخطيط هو الأكثر شيوعاً، ويبدأ بالتركيز على مهمة المنظمة (الرؤية و/أو القيم)، والأهداف التي تعمل نحو المهمة، والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف، والتخطيط العملي؛ من سيقوم بعمل ماذا ومتى.
- **التخطيط المبني على القضايا (المسائل):** غالباً ما يبدأ هذا النوع من التخطيط بتفحص القضايا والمسائل التي تواجه المنظمة، والاستراتيجيات المناسبة لمواجهة هذه القضايا، وخطط العمل.
- **التخطيط الكلي:** ينبغي أن يبدأ التخطيط الكلي بإبراز رؤية المنظمة وقيمها، ومن ثم وضع الخطط العملية لتحقيق الرؤية، وفي ذات الوقت التمسك بالقيم.

4- أهمية التخطيط الاستراتيجي:

لقد تطرّق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي، والبعض قد تعمق كثيراً حول فاعلية هذا النوع من التخطيط، فهو عملية هامة للمنظمات كافة. ولكي تتمكن المنظمات في وقتنا الحاضر من اقتناص الفرص واستثمارها يجب على إدارة تلك المنظمات معرفة كاملة وواضحة عن رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها وجوانب قوتها وجوانب ضعفها، ومعرفة كيفية صياغة الخطط من أجل البقاء والديمومة في ظل بيئة شديدة التغير والمنافسة.

وتبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر كل من سكرت وأنتونشيك Skrt & Antoncic (2004) في رسم التوجه المستقبلي للمنظمة؛ إذ يضع إدارة المنظمات أمام عدد من التساؤلات المفتوحة المتعلقة بالمستقبل، والبحث عن حلول محتملة لها.

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن إدارة المنظمات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، تعد أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه (Baker, 2003). فقد قدم روبنز Robbins (2001) عدداً من المميزات التي تكتسبها المنظمة نتيجة لتطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي ومن أهمها:

- تجهيز الموارد البشرية بالتوجه المستقبلي للمنظمة، بحيث تتكاتف الجهود لتحقيق الأهداف المنشودة.
- توفير الوقت والجهد والتكاليف الناتجة عن النشاطات غير الموجهة.
- تُسهم في عملية تقييم أداء الموارد البشرية، والذي يقاس بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
- تُمثل مرشداً لتحديد الانحرافات، والسعي لاتخاذ التدابير اللازمة لتقويمها.

فيما يؤكد مساعدة (2013) على أن التخطيط الاستراتيجي يعمل على:

- تزويد المنظمات بالفكر الرئيس لها، وهذا الفكر هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والسياسات، كما يساعد على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا.
- المساعدة في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك من خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير في المشكلات التي يمكن مواجهتها .
- مساعدة المديرين في وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسة المطروحة أمامهم.
- إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارت، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى.
- إتاحة الفرصة أمام المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه.

وأشار الكرخي (2007) إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي كونهُ يعمل على:

- توضيح المستقبل والتنبؤ بالأحداث والاستعداد لها لاتخاذ الاجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- تمكين المنظمة من الاستفادة القصوى من قدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق أفضل النتائج بدلاً من توظيفها في المستقبل.
- تعزيز العمل الجماعي ومشاركة الجميع في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها.

5- فوائد ومبررات التخطيط الاستراتيجي:

تكمن فوائد التخطيط الاستراتيجي أنه يجعل الأهداف العامة للمنظمة واضحة لجميع العاملين، وبالتالي تنبثق منها خطط الإدارات أو الأقسام المختلفة في العمل، ويكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات واضحاً، ويجعل جميع العاملين في المنظمة يعملون لتحقيق هدف واحد. ويرى شابيرو Shapiro (2003) على أن المنظمة بحاجة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي عندما يكون إطار العمل الإستراتيجي لوظائف المنظمة يحتاج إلى تطوير أو توضيح أو دمج. بالإضافة إلى ضرورة عدم القيام بأكثر من عملية تخطيط خلال سنتين، إلا إذا كان هناك تغييراً كبيراً على المستوى الداخلي والخارجي، وهذا لا يخوّل بعدم القيام بالمراجعة المستمرة لعملية التخطيط ولو مرة واحدة في السنة. كذلك لا بد أن تكون هناك أوقات محددة مناسبة لقيام المنظمة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وجعلها عملية ذات معنى وفائدة، فعند تأسيس منظمة جديدة، تصبح عملية القيام بالتخطيط الاستراتيجي ضرورة.

ويؤكد كوفتز وآخرون Kovitez, et al. (2003) بأن هناك فوائد عديدة نتيجة لاتباع عملية التخطيط الاستراتيجي منها:

- تعد الخطة وعملياتها كخريطة طريق لتحقيق النجاح من خلال تحديد مهمة المنظمة واتجاهها بطريقة شمولية.
- خطوط عامة توجه عمليات توزيع الأدوار والمسؤوليات وعمليات تفويض القرار.
- يعطي إطار عمل لمعرفة المعلومات وتخصيص المصادر المالية والبشرية.
- ايجاد بنية عمل لجميع أعضاء المنظمة للاشتراك والالتزام بأهداف المنظمة.

وهناك العديد من الفوائد الأخرى للتخطيط الاستراتيجي إذ أنه:

- يُزود المنظمة بدليل يرشدها حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يُزود المسؤولين بأسلوب وملامح التفكير ككل.
- يُساعد المنظمة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها.
- يُنظم التسلسل في الجهود التخطيطية لكافة المستويات الإدارية.
- يُوضح صورة المنظمة أمام مجتمع المستفيدين والعاملين.
- يَجعل القائد مبدعاً ومبتكراً ويبادر بصنع الأحداث والقرارات وليس متلقياً لها.

6- معوقات التخطيط الاستراتيجي:

تتلخص أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي، كما أشار إليها علي (2008)، بأنها معوقات تخص عملية التخطيط ووضع الخطط، ومنها المشاركون في عملية التخطيط من إداريين على مختلف مستوياتهم ومن خبراء ومتخصصين ودارسين، والمساهمون في عملية توفير المعلومات ومتابعة عملية التخطيط، والنفقات المطلوبة لعملية التخطيط. ومنها ما يتعلق بعملية متابعة وتعديل الخطط أثناء التنفيذ وإيجاد الجهاز المتخصص وتأمين المرونة اللازمة للخطة. ومنها بيئية نتيجة متغيرات وأمور طارئة غير متوقعة تعيق عملية التخطيط.

وأشارت العارف (2002) إلى بعض الأمور التي قد تقف عائقاً أمام عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمات منها:

- عدم رغبة الإداريين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب وذلك بسبب اعتقاد الإداري بأنها ليست مسؤوليته، أو بأنه لا يتوفر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- اضطراب البيئة الخارجية وعدم استقرارها.
- ضعف الموارد المتاحة مثل صعوبة الحصول على مواد أولية أو صعوبة الحصول على التكنولوجيا المطلوبة والأساليب الفنية.

ويؤكد محمد (2011) أن بعض المعيقات الناشئة من الأوضاع المحيطة بالتخطيط الاستراتيجي في مجال التعليم تتعلق في:

- جهل الكثير من القيادات التربوية بأهمية التخطيط الاستراتيجي والحاجة الماسة إليه؛ لتغيير نظم التعليم، والارتقاء بنوعيتها؛ لمواجهة المتغيرات المتسارعة دوليا وإقليمياً ومحلياً.
- وجود اتجاه مقاوم للتغيير مضمر أو معلن، سواء قبل إعداد الخطة، أو أثناء التنفيذ، انطلاقاً بأن الزمن لا يأتي بأحسن، والناس بطبيعتهم أعداء ما يجهلون.
- ارتباط مؤسسات التعليم ورسالتها التربوية بمعتقدات المجتمع وثقافته الوطنية، وأي تغيير في مؤسسات التعليم تراه القوىالمحافظة مساساً بتلك المقدسات، لذلك فهي أكثر ميلاً للمحافظة والتقليد.
- غياب القدرات والمهارات اللازمة للتخطيط الاستراتيجي في غالبية المؤسسات التعليمية.
- نقص الموارد المادية والمالية للمؤسسات التعليمية الحكومية، مقابل غياب شبه كامل لدعم المجتمعات المحلية المادي والمعنوي لهذه المؤسسات.
- سرعة تغير قيادات المؤسسات التعليمية.

7- مراحل التخطيط الاستراتيجي:

تعتبر عملية التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة تضع تصوراً واضحاً لعملية التنظيم، وتتأثر بعوامل البيئتين الداخلية والخارجية وتُنظّم وتُدار على أساس تتابعي واضح ومنطقي، مما تسمح بالمرونة والإبداع، وبالتالي فإنها تُمثّل عملية يتبلور من خلالها الجهد التخطيطي المطلوب، وزمن توقيته، وآلية تنفيذه، وكيفية معالجة النتائج، وذلك يعني أنها عملية تسير وفق أسس واضحة. كما تُجيب عملية التخطيط الاستراتيجي عن أربعة أسئلة استراتيجية أساسية وهي: أين مكان المنظمة الآن؟ وإلى أين تتجه؟ وإلى أين لا بدّ أن تتجه؟ وكيف ستصل إلى مرادها (الاستراتيجيات، وخطط العمل، والتغذية الراجعة)؟ (Ledoux, et al., 2005).

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، فقد تبين وجود اختلاف كبير بين المؤلفين والكتّاب فيما يتعلق بمراحل التخطيط الاستراتيجي، حيث أن كل أنموذج من نماذج التخطيط الاستراتيجي قد تم تصميمه ليلائم احتياجات منظمة معينة؛ إلا إن كل أنموذج ناجح يتضمن أغلب المراحل والخطوات الآتية مع الاختلاف في تقديم أو تأخير تلك المراحل:

المرحلة الأولى: التخطيط للتخطيط الاستراتيجي:

إن من الأخطاء الشائعة عند البدء بعملية التخطيط الاستراتيجي هو قلة الاهتمام أو إهمال بعض الأمور الهامة والتي تتمثل بالأعمال التحضيرية للعملية، وعادة ما يشار إلى ذلك بالتخطيط للتخطيط. من هنا لا بدّ من التعرف على مدى استعداد المنظمة للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال تقييم التوقيت والجاهزية، إلا أن التصميم سيتبلور بصورة أوضح عندما يكون قادة المنظمة ملتزمين لبذل الجهد وتكريس الانتباه للصورة اللائقة التي يجب أن تكون عليها منظمتهم (Allison, 2005). وعند اتخاذ القرار للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي يجب أن تُبنى على الأسس التالية:

أ. الحصول على الدعم المؤسسي:

إن قرار البدء بالتخطيط يأتي بفكرة تظهر من داخل المنظمة أو خارجها، ويتم التعبير عن نية إدارة المنظمة في امتلاكها لقيادة التخطيط من خلال بيان موجه للمعنيين، يتيح لهم الفرصة لفهم الحاجة والأهداف الإجمالية للتخطيط ومبرراته، والصعوبات المحتملة. ففي المنظمات الحكومية تنبع الفكرة من هيئة تشريعية أو أية هيئة أخرى تبادر بالتخطيط، أما في المنظمات الخاصة فقد يكون القرار داخلياً، وبغض النظر عن مصدر القرار للبدء بالتخطيط فإن على

أصحاب السلطة والقرار الاستراتيجي، قبول الخطة وأخذ المسؤولية على عاتقهم لإنجاحها، والعمل على تطويرها. (Wilkinson, et al., 2007).

ب. المشاركة العريضة وتشكيل فريق التخطيط:

بالرغم من أن عملية التخطيط الاستراتيجي هي من مسؤولية الإدارة العليا، إلا أن التخطيط الناجح يحتاج إلى تعاون وتضافر الجهود في جميع المستويات الإدارية في المنظمة.

هذا ولا بدّ من وضع مبادئ توجيهية واضحة للعضوية ضمن فريق العمل التخطيطي، وذلك بتحديد الأعضاء الذين سيشاركون في العملية، والأفراد الذين سيتولون مهمة جمع المعلومات والبيانات اللازمة، ومن سيكتب وثيقة الخطة، ومن ينفذها، وتحديد من سيقوم بتسهيل وإدارة العملية، وترتيب الاجتماعات، ورصد الوضع العام، والتمهيد للعمل (Staton-Renistein, 2003).

وقد يكون من المفيد اللجوء إلى مستشارين وخبراء خارجيين "لتصميم التخطيط الاستراتيجي، أو إجراء البحوث، وجمع المعلومات، أو في أي مجال آخر ترغب فيه المنظمة" (ماهر، 2002). أما بالنسبة لعدد أفراد فريق التخطيط المثالي، تميل بعض الأدبيات إلى أنها تتكون من فريقين، أولهما مكون من (2-4) أفراد يقومون بالتخطيط وقيادة العملية، وثانيهما يتفاوت عدده ما بين (9-10) أفراد تتم دعوتهم للمشاركة في مناقشة الأمور الهامة (Pisel, 2001). ويرى السويدان والعدلوني (2004) بأن العدد المثالي لفريق التخطيط يتراوح ما بين (5-7) أفراد.

ج. إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة وتصميم عملية التخطيط:

إن المنظمات مهما كانت صغيرة أو كبيرة، فإنها لا تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أنها لا تعمل على ايجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق، وتتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناء على طبيعة عملها وإجرءاتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها، وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للعاملين، والتي تكون بشكل مباشر ثقافة المنظمة. وتقع مسؤولية وضع وتطوير الثقافة التنظيمية على الإدارة العليا وعليها أن تساهم بشكل واضح بوضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة ومجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للإدارة والعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

ذلك أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، تساعد في التغلب على أشكال التغيير، والتمسك بما هو مألوف وسائد، فالنظام الذي يسوده إجماع على التغيير، يمتلك الثقة والاستعداد للتحدي وذلك بتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي (الهلالي، 2006).

د. تحديد الإطار الزمني لعملية التخطيط:

إن تحديد الإطار الزمني لعملية التخطيط الاستراتيجي، يشكل نقطة إنطلاق للبدء في العمل. ويرى ولكنسون وآخرون Wilkinson, et al. (2007) أنه يجب تحديد الجداول الزمنية اللازمة لتحقيق عملية التخطيط، بما يتفق ومسؤوليات أعضاء فريق التخطيط وأدوارهم، ويساهم تحديد الإطار الزمني في المحافظة على تتابع عملية التخطيط واتساقها، ويسمح لقاعدة عريضة في المنظمة بمعرفة النتائج المتوقعة.

وقد يحتاج المخططون إلى معرفة عدد الاجتماعات التي تحتاجها عملية التخطيط، وما هو المطلوب عمله في كل اجتماع، ويعتمد عدد الاجتماعات المطلوبة على الخبرات السابقة في عملية التخطيط، وعدد القضايا، والأهداف الاستراتيجية، وهناك من يرى أن فريق العمل قد يحتاج ما بين (10-20) يوماً من اللقاءات الرسمية وذلك حسبما تتطلبه الظروف لتلبية احتياجات ورغبات المنظمة، وقد يستمر كل لقاء من يومين إلى ثلاثة أيام توزع على مدى ستة أشهر وينتهي التخطيط تقريباً في الوقت الذي يبدأ فيه إعداد الميزانية التقديرية (السويدان والعدلوني، 2004).

المرحلة الثانية: مرحلة التحليل الاستراتيجي:

تُعتبر هذه المرحلة من المراحل الهامة في عملية التخطيط الاستراتيجي، فمن خلال هذا التحليل تتوافر للمنظمة بيانات ومعلومات لها أهميتها في التنبؤ بالمستقبل (السالم، 2005). إن كون البيئة مفهوم شمولي وواسع النطاق، لكن أغلب الدراسات تشير إلى تقسيمها إلى بيئة خارجية للمنظمة وبيئة داخلية لها، وإن التفاعل المستمر بين عناصر ومتغيرات هاتين البيئتين يحدد قدرة المنظمة على النجاح والاستمرار في العمل والتطور (ادريس والغالبي، 2010).

ويُعتبر التحليل الاستراتيجي من وجهة نظر بني حمدان وادريس (2007) بأنه "عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية، وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يساعد ذلك على زيادة قدرة الإدارة العليا في تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي".

وتتطلب هذه العملية اللجوء إلى تقنيات محكمة توصل إلى نتائج مرضية عن أهم المؤثرات في البيئتين الداخلية والخارجية التي يجب أن تؤخذ بالحسبان أثناء ممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، وأبرز تقنية يمكن الاعتماد عليها ما تعرف بتقنية (SWOT).

مصفوفة تحليل العناصر الإستراتيجية: (SWOT Analysis)

تهدف تقنية (SWOT) إلى إيجاد التواؤم بين العناصر الداخلية، متمثلة بنقاط القوة Strengths (S) ، ونقاط الضعف Weakness (W) ، والمتغيرات الخارجية متمثلة بالفرص Opportunities (O) ، والتهديدات أو المخاطر Threats (T) ، بحيث يتم تعظيم نقاط القوة لاستثمار الفرص المتاحة، وتحجيم نقاط الضعف لتلافي التهديدات والمخاطر (Pearce & Robinson, 2005). وذلك كما هو موضح بالشكل رقم (1).

التحليل الداخلي / التحليل الخارجي	نقاط القوة الداخلية (S)	نقاط الضعف الداخلية (W)
الفرص (O)	استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة.S+O	التغلب على نقاط الضعف الداخلية من خلال استثمار الفرص المتاحة خارجياً. O+W
التهديدات (T)	استخدام نقاط القوة الداخلية لتجنب التهديدات الخارجية.S+T	تقليل مواطن الضعف الداخلية لتلافي المخاطر الخارجية. W+T

الشكل 1. تحليل (SWOT). (بني حمدان و ادريس، 2007)

وتزوّد هذه التقنية فريق التخطيط ببيانات ومعلومات مفيدة، تسهم في رسم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وقد تطور العمل بهذه التقنية من خلال تحويل طريقتها من التحليل النوعي إلى التحليل الكمي، الذي يزوّد المخطط بمؤشرات تستند إلى بيانات ثم معلومات، من خلال المعادلات الرياضية عند تنفيذ هذا التحليل (Kuo-Liang Lee, et al., 2006).

تحليل البيئة الداخلية:

ويقصد بها جميع الإمكانات والموارد المادية والبشرية الحالية والمستقبلية وقيم أفراد الإدارة العليا، والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة (الغزالي، 2000).

وتشمل البيئة الداخلية للمنظمة على مجموعة العوامل والمتغيرات التي تقع داخل حدود المنظمة وسيطرتها، وتشكل عناصر حركتها ونشاطها وفعالياتها، من أجل تحديد مواطن القوة ونقاط الضعف الداخلية فيها (عوض، 2000). ويمكن تقسيم البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي:

أ. الهيكل التنظيمي: يُعتبر الهيكل التنظيمي النظام الرسمي للمهام والعلاقات التي تَحكم وتُنسق وتُحفز في الوقت نفسه الموارد البشرية لتكثيف الجهود اتجاه العمل الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية (Huczynski & Buchanan, 2007). كما يعد الإطار الديناميكي الذي تنمو فيه الاستراتيجيات وتجد مجالها للتطبيق، حيث أنه يساعد على انسياب عمل المنظمة وفق النظام البيروقراطي، فكل عضو في المنظمة له اختصاصه ومهامه التي يعمل في إطارها، كما يوجه مسارات انتقال الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل وبالعكس، وبالتالي فإنه عند وجود هيكل يتسم بالوضوح في الأدوار والمهمات، يؤثر بشكل كبير على انسياب المهام الإدارية في المنظمة، كما يساهم في ممارسة وظائف الإدارة من تنظيم وتخطيط وتوجيه ورقابة (العارف، 2007).

ب. الثقافة التنظيمية: عرّفها الصيرفي (2008) بأنها مجموعة القيم المشتركة وطرق التفكير والمعتقدات التي تنبثق من محيط العمل ويُعمل بها داخل وخارج المنظمة. كما تعتبر ثقافة المنظمة النمط الأساسي للإفتراضات المشتركة، والقيم والمعتقدات التي تعتبرها المنظمة الطريقة السليمة في التفكير والعمل، سواء في مواجهة المشاكل، أو في اقتناص الفرص (Mcshane & Glinow, 2007).

ج. الموارد المتاحة: يقصد بها الموجودات والإمكانيات والعمليات والمعلومات، وقد تكون مادية كالأموال والمباني، أو معنوية كالسمعة، وهذه الموارد لها دور هام في قيام المنظمة بمهامها وتحقيق أهدافها (السالم، 2005).

وأشار نايت (2008) إلى أن عملية دراسة وتحليل الموارد يجب أن تشمل الموارد البشرية، والتقنيات، والمعلومات، والنواحي المالية، والبنية التحتية. ويَعتبر أودريغو Ouedraogo (2007) إلى أن الموارد البشرية المرتبطة بمهارات وخبرة وذكاء وفطنة العاملين، أكثر أهمية من باقي موارد المنظمة وتُعتبر الركيزة الأساسية لنجاح تطبيق منهج التحليل المستند إلى الموارد.

تحليل البيئة الخارجية:

ويقصد بها كافة العوامل والمؤثرات التي تقع خارج المنظمة، والتي تؤثر بالمنظمة وتتأثر بها، فإما أن تتفاعل مع عملها وتؤدي إلى دعمها أو عرقلتها. وقد ذكر جونسون وآخرون (Johnson, et al. 2007) أن البيئة الخارجية للمنظمة تتكون من القوى السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والبيئية، والتشريعية. وتتضمن عملية التحليل الاستراتيجي لأبعاد وعوامل البيئة الخارجية ما يأتي: (الدوري، 2005)

- تحديد القوى ذات الأهمية الأكبر في البيئة والتي يمكن أن تعكس الفرص والتهديدات أمام المنظمة.
- التخطيط والتنبؤ بالأبعاد والتغييرات التي قد تطرأ في تلك القوى مستقبلاً.
- تصنيف تلك النتائج للتنبؤات المستقبلية من أجل المساهمة في عملية اتخاذ القرار.

وطبقاً لتقنية (SWOT) فإن المنظمة تركز جهودها على تحليل الفرص والتهديدات التي قد تكون موجودة في البيئة الخارجية، وفي حالة وجودها يتوجب على المنظمة استغلالها إذا تصرفت بطريقة سليمة ، كما يتوجب عليها التيقظ للتهديدات حتى لا تكون عائقاً قد يمنعها من الوصول إلى أهدافها (Garner, 2005).

وفي نهاية هذه المرحلة يكون لدى فريق التخطيط الاستراتيجي مجموعة من البيانات حول البيئة الخارجية للمنظمة متمثلة بالفرص والتهديدات، والبيئة الداخلية متمثلة بنقاط القوة ونقاط الضعف، مما يجعلها إطاراً مرجعياً لتكوين رؤية واضحة حول القدرات والإمكانات الحالية، والحاجات، والمتطلبات، والهياكل التنظيمية، وغيرها من البيانات التي تتطلبها عمليات اتخاذ القرار.

المرحلة الثالثة: التوجه الاستراتيجي:

تُعد هذه المرحلة من أهم المراحل في عملية التخطيط الاستراتيجي، كونها أكثر المراحل تحدياً، لأنها ترسم ملامح مستقبل المنظمة، من خلال رؤيتها ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية، وبالرغم من الاختلاف حول نقطة بداية هذه المرحلة إلا أن هناك اتفاقاً بأن الاتجاهات الاستراتيجية للمنظمات تتكون من الرؤية والرسالة والأهداف، وذلك على النحو الآتي:

أ. تحديد رؤية المنظمة: (Vision) تعرّف الرؤية بشكل عام بأنها "صورة ذهنية فعالة لما ترغب المنظمة إبداعه في المستقبل" (مارجوري، 1996). وهي أيضاً طموحات المنظمة وآمالها وحلمها

المستقبلي والذي قد يمتد من (30-50) سنة، أو حتى مائة سنة، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، وإن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد الطويل، وضمن أفق زمني أوسع (النجار، 2010). وتتسم الرؤية الفعالة والجيدة بالعديد من الخصائص يمكن إجمالها في الآتي: (برايد وريتشارد، 2008)

- التركيز على المستقبل: فهي تعبر عن صورة ذهنية مثالية للحالة المرغوبة في المستقبل.
- الفهم والوضوح ودقة التعبير: فلا تكون مختصرة جداً بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية لها، ولا واسعة بحيث تصبح وصفاً معقداً لفلسفة المنظمة وخططها الإستراتيجية.
- الطموح والتحدي:فلابد من تظافر جميع الجهود وأن يكون هناك جهداً استثنائياً لتحقيق التميز في الأداء.
- الإلهام: بحيث تكون قادرة على إثارة حماس العاملين عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيس للمنظمة.
- الثبات والاستقرار النسبي: بحيث لا تتغير بسهوله نتيجة تأثرها بالظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.
- التناغم والانسجام مع ثقافة المنظمة وقيمها ومركزها في البيئة التي تعمل فيها.

ب. تحديد رسالة المنظمة: (Mission) الرسالة هي غاية المنظمة وسبب وجودها في المجتمع، فهي التي تُخبرنا بالغرض الأساسي الذي وجدت المنظمة من أجله، إنها فلسفة المنظمة في تعاملها مع الآخرين حاضراً ومستقبلاً، إنها تحدد بالكلمات ماهي المنظمة الآن؟ وماذا تريد أن تكون؟ وعادة ما تشمل الرسالة وصفاً للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (David, 1995). وتنطلق الرسالة عادة من داخل الرؤية، وهي عبارة بسيطة توضح الهدف الأساسي من إنشاء المنظمة، والمهمة الرئيسة التي تقوم بها، ومن هم عملاؤها المستهدفون؟ وما الذي تتميز به عن غيرها من المنظمات الأخرى؟ وكيف تؤدي عملها؟ (Mendez, 2005).

إن أية مؤسسة تعليمية تسعى نحو تطوير بيان رسالتها لا بد لها أن تعي بأن بيان الرسالة الفعّال يتميز بالعديد من الخصائص والمعايير، أجملها القطامين (2002) في الآتي:

- أن يكون بيان الرسالة مختصراً ومحدداً بحيث يمكن قراءته وتذكره بسهولة، يوضح الغرض الأساس الذي من أجله أنشئت المنظمة.
- أن يراعي حاجات وتطلعات أصحاب المصالح المحيطين بالمنظمة (طلاب، أعضاء هيئة تدريسية، عاملين وغيره).
- أن يكون واضحاً ومفهوماً وبسيطاً يعطي للجميع مدلولات موحدة ومنسجمة، يعكس بذلك قيم المنظمة وفلسفتها، والقدرات الحقيقية لها بعيداً عن المبالغة والتعقيد.

- أن يحدد أولويات المؤسسة ومجالاتها وأنشطتها الأساسية، والأسواق المستهدفة، وأسس المنافسة التي سيتم اتباعها، ويرسم صورتها المستقبلية.
- أن يكون عملياً ممكن التطبيق، يتسم بمرونة كافية تسمح بتنفيذ الخطة الإستراتيجية.

ج. تحديد الأهداف الاستراتيجية: (Goals) تمثل الأهداف النتيجة النهائية لنشاط مخطط خلال فترة معينة، حيث تحدد ماذا يجب إنجازه، ومتى يمكن إنجازه؟ ويجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنظمة لرسالتها (النجار، 2010). وأشار كلاً من رشيد وجلاب (2007) إلى أن هناك مجموعة من الخصائص لا بدّ من توافرها في الأهداف الاستراتيجية لكي تكون جيدة منها:

- **القبول:** وتشير إلى أن الأهداف لابد أن تكون مقبولة من كافة أطراف المنظمة، ويتحقق هذا من خلال مشاركتهم في صياغتها.
- **قابلية القياس:** يجب أن تكون الأهداف دقيقة وتحدد ما تريد أن تحققه، بحيث تكون قابلة للقياس.
- **التوافق:** يجب أن تكون الأهداف متوافقة مع بعضها بعضاً فلا يؤدي الوصول إلى هدف ما إلى إعاقة تحقق بعض الأهداف الأخرى وبشكل كامل، فعند حصول حالة تعارض بين الأهداف فإن الموازنة بين تلك الأهداف تصبح ضرورية.
- **الوضوح والفهم:** بحيث تصاغ الأهداف بصورة توحد فهم مشترك بين القائمين عليها والمنفذين لها.
- **التحفيز:** بمعنى أن الأهداف لابد أن تعمل على حث العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز.
- **القابلية للتحقيق:** يؤكد هذا العامل إلى أن الأهداف يجب أن تتسق مع نوعية القدرات والإمكانات سواء المادية أو البشرية، وأن تعكس مصالح الأطراف ذات العلاقة بصورة متوازنة، وأن تراعي أيضاً مستوى العلاقة بين مصالح المنظمة والمتغيرات البيئية المحيطة.

المرحلة الرابعة: الصياغة الاستراتيجية:

بعد الإنتهاء من مرحلة التوجه الاستراتيجي تبدأ مرحلة الصياغة الا ستراتيجية، التي تُمثّل القاعدة الأساسية والإنطلاقة لبدء عملية تنفيذ الخيار الاستراتيجي لاحقاً، فلا يمكن نقل الخيار الاستراتيجي إلى أرض الواقع دون صياغة محددة وواضحة المعالم.

إن صياغة الخطة الاستراتيجية تتطلب العديد من الخطوات المهمة تتمثل بما يلي: (الجبوري، 2010)

- تحديد الوضع الحالي للمنظمة والوضع المثالي المستهدف للوصول إليه لمعرفة الفجوة بينهما.

- إعادة النظر في الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها ومراجعتها في ضوء ما تفرزه نتائج التحليل الرباعي.
- مراجعة الدراسات والتحليلات التي تمت في فترات سابقة والمستجدات في مستوى الأداء الحالي للمنظمة والظروف والمواقف في البيئة المحيطة بالمنظمة.
- بلورة البدائل الإستراتيجية والبحث عن الاستراتيجيات البديلة التي يمكن من خلالها سد الفجوة بين الوضع الحالي والمثالي، وتحقق ميزة تنافسية عالية للمنظمة، وتعمل على استغلال أمثل للموارد المتاحة، وتوفر درجة عالية من المرونة لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة والتكيف معها.
- تقييم البدائل الاستراتيجية وفقاً لمعايير محددة، ومعرفة إمكانية استخدامها وحجم فوائدها تمهيداً لاختيار أفضل البدائل التي تحقق للمنظمة أهدافها بنجاح.
- اختيار البديل المناسب، حيث يمثل الخيار الاستراتيجي أفضل البدائل التي يمكن أن تستخدم في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية، وعادة ما تكون مسألة الاختيار صعبة، وتقع على عاتق هيئة المديرين.
- في حالة الإنتهاء من تحديد الخيارات الاستراتيجية وفق المعايير العلمية التي تتضمن الاستراتيجيات السابقة والموارد والإمكانات المتاحة وثقافة المنظمة والقدرة على المخاطرة والتوقيت الملائم للاستراتيجية.
- يتم أخيراً صياغة الخطة الاستراتيجية في شكلها المتكامل.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

يعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية خطوة جوهرية أنضجت الخيار الاستراتيجي الملائم، والثمرة الحقيقية لجهود علمية قيّمة متواصلة ومشتركة، توصلت إلى صياغة خطة استراتيجية مناسبة لكي تكون قابلة للتنفيذ على أرض الواقع. وقد حدد المرسي وآخرون (2007) أهم المستلزمات الأساسية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية:

- مراجعة علمية للإطار العام لوضع الخطة الاستراتيجية.
- مراجعة ثقافة المنظمة وتهيئتها لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- تهيئة بيئة مناسبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- اختبار الأهداف الاستراتيجية وتهيئة مستلزمات تنفيذها.
- تحديد المسؤوليات عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية.
- إعداد البرنامج الزمني للتنفيذ.

وهناك بعض الوسائل المهمة التي لا بدّ من أخذها بعين الإعتبار عند تنفيذ الخطة الاستراتيجية: (مخيمر، 2005)

- **البرامج:** وهي مجموعة الأنشطة التي تعمل على تحويل الأهداف إلى وقائع، من خلال خطوات وآليات عمل معينة، هنا لابد من مراعاة مجموعة من الأسس المعايير عند ترجمة الاستراتيجيات إلى مشاريع وبرامج تنفيذية، مثل تحديد موقع المشروع أو البرنامج في سلم أولويات تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والعائد المباشر وغير المباشر للمشروع أو البرنامج.
- **الموازنات:** وهي ترجمة البرامج إلى قيم نقدية أو قائمة تحدد الموارد المادية المطلوبة لدعم الأنشطة التي يحويها البرنامج، وتستخدم كمعيار لقياس وتقييم الأداء.
- **الإجراءات:** وهي الخطوات والأنشطة التنفيذية المتتابعة التي يجب ممارستها من قبل جميع أفراد المنظمة لتنفيذ المهام والبرامج المختلفة، ويجب أن تتصف الإجراءات بالبساطة وعدم التعقيد، كما يجب أن يتم تدريب العاملين على استخدام هذه الإجراءات، مع مراعاة مراجعتها وتحديثها باستمرار.

المرحلة السادسة: التقويم والمتابعة:

يُعد تقييم الاستراتيجية ومتابعتها المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي. إن الغرض الأساسي من هذه المرحلة هو التأكد من أن الاستراتيجية التي تم وضعها موضع التنفيذ قد حققت رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المنشودة، ومدى نجاح تطبيقها في المنظمة.

وعليه تتطلب هذه المرحلة توافر نظام مراقبة فاعل لتحديد مدى الالتزام بالاستراتيجية وببرامج العمل، وبالجداول الزمنية المرسومة، والميزانيات الموضوعة، والكشف عن الانحرافات في التطبيق والتعامل معها. وبالتالي يعمل هذا النظام على منع أي فشل في تنفيذ الاستراتيجية وبرامجها المختلفة، وفي الوقت نفسه تعزيز فرص نجاحها من خلال تزويد فريق التقييم وفريق التخطيط بأدوات مناسبة لمراقبة مدى الانجاز الذي تحقق فعلاً مقارنة بالمعايير الموضوعة سلفاً (همشري، 2013). ويحدد ياسين (2002) أربع خطوات أساسية لتقييم الخطط الاستراتيجية:

أ. وضع معايير قياس الأداء وتقييمه:

تعرّف المعايير بأنها مقاييس دقيقة ومحددة لقياس نتائج التنفيذ الفعلي للاستراتيجية في ضوء الأهداف الموضوعة. وقد تكون كمية أو نوعية، وتتضمن عناصر متنوعة مثل: الوقت، والكلفة ونوعية الإنتاج، ودرجة الإنحراف المقبولة في النوعية. ويجب أن تتصف هذه المعايير بالوضوح

وسهولة الاستخدام، والصدق، والموثوقية، والواقعية، مراعية أبعاد البيئتين الداخلية والخارجية لتنفيذ الاستراتيجية. ويقصد بتقييم الأداء مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخطط لها، وتحديد الإنحرافات ودراستها وتحليلها، وتحديد مسبباتها، واتخاذ الاجراءات العلاجية اللازمة والكفيلة بمنع تكرارها مستقبلاً (الشاهد، 1989).

ب. قياس الأداء الفعلي للخطة الاستراتيجية:

وتتم من خلال تحديد النتائج المتحققة عن إنجاز الأنشطة التنفيذية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية باستخدام أدوات كمية ونوعية متعددة، وبالاعتماد أيضاً على تقديرات المديرين التنفيذيين وفريق التخطيط لدرجة إنجاز البرامج المختلفة. وتحتاج عملية قياس الأداء إلى نظام للتقارير والمعلومات التي تبين واقع الحال وكيفية الأداء فعلاً، وأدوات القياس المناسبة، ووضوح المعايير وموضوعيتها.

ج. مقارنة الأداء الفعلي للخطة الاستراتيجية بالمعايير الموضوعة:

تهدف هذه الخطوة إلى التحديد الدقيق للانحراف سلباً أو إيجاباً أثناء الأداء عن المعايير الموضوعة، وأيضاً تحديد الأخطاء الحاصلة أثناء الأداء إن وجدت.

د. كشف أسباب الانحراف والعمل على معالجتها وتصويبها:

بعد استلام تقارير الأداء وتحديد الانحرافات السلبية والإيجابية، لا بدّ من تحليلها ومعرفة أسبابها، وتكوين صورة كاملة عنها. وبخصوص الانحرافات الإيجابية التي ينتج عنها فائدة للمنظمة، فإنها لا تحتاج إلى علاج، بل العمل على تدعيمها وتشجيعها وزيادة الإفادة منها وتعميمها في أنشطة وبرامج أخرى. أما الانحرافات السلبية فهي التي تحتاج إلى علاج، بعد معرفة الأسباب التي أدت إليها وتحليلها. ولا بدّ من التنويه هنا إلى أنه لا يكفي أن يتم تصحيح الأخطاء، وإنما لا بدّ من ضمان عدم تكرارها مرة أخرى.

8- التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات:

لا يمكن لمؤسسات المعلومات أن تعمل بمعزل عما حولها، وعلى المديرين أن ينظروا على وجه الخصوص في العلاقة بين أنشطتهم التخطيطية وتلك الخاصة بالمؤسسات الأم، مما يعد في الواقع شكلاً آخر لقضية التسلسل من أعلى إلى أدنى والتدرج من أسفل إلى أعلى، ويمكن للعلاقة أن تكون علاقة اعتماد متبادل على الأقل، وربما يمكن أن تكون علاقة تكامل (كورول، 1998). كما يعد التخطيط عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة التعليمية، ويعتبر مرحلة التفكير التي تسبق

تنفيذ أي عمل، فإن التخطيط الاستراتيجي سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل لتحقيق الأهداف المقررة.

من هنا قد يتساءل البعض هل المدارس والمعاهد والجامعات ومؤسسات المعلومات (المكتبات، أو مراكز المعلومات) بحاجة إلى تخطيط استراتيجي، وقد يستغرب البعض من وجود تخطيط استراتيجي في هذه المؤسسات، ونراهم يتساءلون، كيف يكون تخطيط استراتيجي في هذه المؤسسات؟ وللإجابة على هذا التساؤل، ربما يكون التفسير الأولي لذلك؛ هو أن التعليم لم يعد كما كان في الماضي، مجرد نقل معلومات إلى الناشئين، وقياس ما استظهروه، وإنما أصبح منظومة شاملة ظاهرها التعليم، وناتجها تجهيز أبناء المجتمع لمهام الغد بصفتهم عدة وعتاد الحاضر وأمل المستقبل، حتى بات في حكم المؤكد أن مستقبل أي مجتمع أو أمة يصنع داخل المدارس والجامعات (محمد، 2011).

لقد برزت معاني التخطيط الاستراتيجي جلية واضحة، واقترنت بالمؤسسات غير الربحية والخدماتية، فالمفاهيم الحديثة للعمليات الإدارية من أبرز المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير حتى أصبحت تستحوذ على جل اهتمام الدول والمؤسسات والأفراد. وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في مؤسسات المعلومات على اختلاف أنواعها وأنشطتها وأشكالها في السنوات الأخيرة من القرن العشرين. وأثبتت التجارب التطبيقية للتخطيط الاستراتيجي أن مؤسسات المعلومات التي تخطط استراتيجياً تتفوق في أدائها الكلي على مؤسسات المعلومات التي لا تخطط استراتيجياً (سوهام، 2013).

ولكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط فلا بد من تحديد استراتيجية تتضمن :(تحديد الأهداف الواضحة، وترتيب الاولويات، وتوفر الإمكانات المادية والبشرية، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة، والشمول، والواقعية، والمرونة، والمتابعة، والتقييم والتقويم..)؛ لأن التخطيط في ميدان التعليم عملية واسعة ومستمرة، وتتضمن جوانب عديدة، ومجالات مختلفة للعمليات التعليمية.

وتنبع أهمية التخطيط الاستراتيجي بأنه السبيل العلمي المتاح أمام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة، والإنتقال بالتربية من مرحلة النظم التقليدية إلى مرحلة البنيات الجديدة، وتعد عملية التخطيط الاستراتيجي من أهم العمليات الإدارية التربوية فعالية وفائدة؛ لما لها من آثار إيجابية على النتاجات التربوية المرجوة (خير الدين، 2013).

وغالباً ما تعمل المؤسسات الناجحة على تشكيل فرق خاصة بالتخطيط الشامل، ويتم تحديث الخطط والتعديل عليها سنوياً؛ لذا يجب أن يتضمن التخطيط قضايا وخططاً محددةً على مدى العام. ومن الأمثلة على ذلك في مؤسسات المعلومات (المكتبة، أو مركز المعلومات) هو تفعيل الخدمات المكتبية والمعلوماتية بموازاة التجديدات، أو التحديثات، في تكنولوجيا المعلومات والنظم الآلية المستخدمة فيها. ويتم ذلك بمواكبة التطورات في حزم البرمجيات، والنظم الآلية المتكاملة، المستخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات، ومن ضمنها نظم الإعارة، ونظم البحث بالاتصال المباشر Online Searching، والتحديثات في نظم التخزين والاسترجاع Storage and Retrieval Systems، وإعادة النظر في الهيكلية الإدارية للمكتبة باستحداث أقسام جديدة تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، مثل "قسم تطبيقات الحاسوب"، وكذلك التغيير في آلية عمل الأقسام، مثل "قسم المراجع وخدمات المعلومات" لتقديم خدمات معلومات من مراجع ومصادر معلومات إلكترونية، و"قسم التزويد" لتطوير آليات التزويد بمصادر المعلومات الإلكترونية من مواقع دور النشر على شبكة الإنترنت وآليات التعامل معها، وتطوير أسلوب عمل "قسم المعالجة الفنية" وتفعيل آلية عمله من خلال التعامل مع نظم الفهرسة المنقولة، أو المنسوخة من نظم المعلومات، أو الفهارس العالمية التي تستخدم التسجيلات المقروءة آلياً "مارك" (MARC)، مثل "الفهرس العالمي" World Catalog، المتاح على شبكة المعلومات المعروفة باسم "مركز المكتبات المحوسب على الخط المباشر" On-line Computer Library Center (OCLC)، أو الاشتراك في "الفهرس العربي الموحد" Arab Union Catalog، وقد يقتضي كل هذا إلى التحول كليّة إلى "مكتبة إلكترونية" Electronic Library، أو "مكتبة إفتراضية" Virtual Library، بموقع مميز على شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت" Internet.

وتأسيساً على ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي يبدأ من نقطة واضحة المعالم ليجيب على سؤال: ما الذي يجب أن تقوم به مؤسسة المعلومات (المكتبة، أو مركز المعلومات) لكي تكون في أفضل صورة ممكنة؟ وهل يمكن بلوغ الصورة المأمولة؟ ثم ما المتغيرات والعوامل التي تقف حجر عثرة أمام بلوغ ذلك الواقع المأمول؟ وكيف يمكن تجاوزها؟. وما تلبث الأسئلة تتوالى لتقصي معالم الطريق أمام مؤسسة المعلومات (المكتبة، أو مركز المعلومات) وفحص ماهو متاح وممكن لرسم الاتجاه الذي يمكن السير فيه، من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- أين هي مؤسسة المعلومات الآن؟ وتتم الإجابة عنه من خلال تقويم واقع المؤسسة.
- ماذا نريد أن تكون عليه مؤسسة المعلومات؟ وتتم الإجابة عليه من خلال بناء الرؤية.
- ما الذي يجب إنجازه لمؤسسة المعلومات؟ ويتم هنا وضع الأهداف الاستراتيجية.

- ما الذي يجب عمله لتحقيق تلك الأهداف؟ ويتم هنا تحديد طرائق العمل واختيار البدائل.
- من يقوم بهذا العمل؟ وتتم الإجابة عنه من خلال تشكيل فريق الخطة.

المحور الثاني: المكتبات الجامعية (University Libraries)

تناول هذا المحور المكتبات الجامعية إذ تطرق لمفهومها، وأهدافها، ومشكلاتها، والتخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية مع تقديم أمثلة لخطط استراتيجية لمكتبات عالمية، وذلك كما يلي:

1- مفهوم المكتبات الجامعية:

تُعتبر المكتبة الجامعية نوعاً متميزاً من المكتبات الأكاديمية، والتي تقوم الجامعات بإنشائها وتمويلها وإدارتها من أجل تقديم الخدمات المكتبة والمعلوماتية المختلفة للمجتمع الجامعي بما يتلاءم مع أهداف الجامعة ذاتها (عبد الحميد، 2006).

وتُعد المكتبة الجامعية أيضاً العمود الفقري للجامعات الحديثة ونظاماً فرعياً مهماً يسهم في تحقيقها لأهدافها ورسالتها؛ إذ يتوقف نجاح العملية التعليمية التعلمية والبحثية فيها على توافر مكتبة حديثة متطورة ومنظمة بطريقة سليمة تيسر الإفادة من مجموعاتها (دياب، 1994).

2- أهداف المكتبات الجامعية:

تستمد المكتبة الجامعية وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها، باعتبارها نظاماً فرعياً أساسياً من النظام الكلي للجامعة، وإحدى وسائل حركته واستمراريته، وأكثر الأنظمة الفرعية للجامعة ارتباطاً ببرامجها الأكاديمية والبحثية. وإذا كانت وظائف الجامعة تتمثل بالتعليم وإكساب الطلبة المعارف اللازمة لزيادة تحصيلهم الأكاديمي، وتنمية شخصياتهم، وإعدادهم للعمل المستقبلي، بالإضافة للبحث العلمي الذي يعد عاملاً أساسياً في توليد المعارف وتحقيق التقدم العلمي والتكنولوجي، ومن وظائفها أيضاً خدمة المجتمع؛ إذ تقوم الجامعة بدورها كقوة أساسية في تنمية المجتمع وتحديثه، وتقدم خدماتها إلى جميع قطاعاته بانفتاحها على مؤسسات المجتمع المحلي جميعها وتقوية روابطها معه. فإنه يمكن تلخيص أهداف المكتبة الجامعية بثلاثة أهداف أساسية وهي: مساندة العملية التعليمية التعلمية في الجامعة، وتشجيع البحث العلمي ودعمه، وخدمة المجتمع (همشري، 2008).

3- مشكلات المكتبات الجامعية:

تواجه المكتبات الجامعية وبخاصة في الوطن العربي العديد من المشكلات التي تحد من قدرتها على القيام بوظائفها وتحقيق أهدافها على النحو المطلوب، ومن أبرز هذه المشكلات عدم فهم إدارة الجامعة الكافي لأهمية المكتبة في الجامعة ولطبيعة عملها ومتطلباتها الخاصة، مما يؤدي إلى فرض قيود صعبة عليها في مجالات التوظيف واتخاذ القرار، وضعف الميزانيات المخصصة لها، والاتجاه نحو تعيين مديري مكتبات من غير المتخصصين في علم المكتبات والمعلومات، وتمييز الأكاديميين في الجامعة عن زملائهم الإداريين والعاملين في المكتبة الجامعية في مجال الرواتب وفرص الترقية والبعثات وغيرها، والاتجاهات السلبية لبعض الطلبة وأعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمجموعاتها وخدماتها والعاملين فيها، والزيادة غير المخططة في عدد الطلبة المقبولين في الجامعة والبرامج الأكاديمية والبحثية، مما يعني زيادة الضغوط عليها، وبالتالي زيادة المتطلبات اللازمة لمواجهة هذه الزيادة (همشري وعليان، 1997).

4- التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية:

يعد التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية عملية ضرورية لمواجهة التوقعات والتطورات الجديدة في المكتبة الحديثة بهدف مراعاة التطورات المستقبلية وفهمها والتعرف على مدى التغير والتأثير فيها. ويساعد التخطيط الاستراتيجي المكتبات الجامعية على إعادة النظر بهيكلتها وخدماتها لمواكبة التطورات في السنوات المقبلة، وصولاً الى خلق مؤسسة علمية، ثقافية، تربوية، اجتماعية، تمتلك من القدرات ما يساعدها على التغير النوعي في خدماتها الجديدة ومواكبة التطور واستشراف المستقبل. كما أن الخطة تتطلب عدداً من التغيرات الجذرية في الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمكتبة مع الاخذ بعين الاعتبار التغيرات الجذرية في الهيكل التنظيمي وخدمات المكتبة وضخ دماء جديدة وتخصصات محددة ومؤهلات مناسبة، وتدريب وتأهيل مهني مناسب لموظفي المكتبة والاستمرار بتقديم خدمات مرنه تستجيب لحاجات المستفيدين وتمكن المكتبة من تقديم الخدمات المعلوماتية المتطورة، ومواكبة التغيرات والمتطلبات المتوقعة وتتضمن إتاحة خدمات جديدة للمستفيدين (الترتوري والجويحان، 2006).

وهناك نماذج متعددة من الخطط الاستراتيجية التي أعدتها مجموعة مختارة من المكتبات الجامعية العالمية منها على سبيل المثال لا الحصر: الخطة الاستراتيجية لمكتبة جامعة نيريورك، والخطة الاستراتيجية لمكتبة جامعة أوهايو، والخطة الاستراتيجية لمكتبة جامعة كامبردج، والخطة الاستراتيجية لمكتبة جامعة فيرجينيا. (والملحق 5 يوضح الخطة الاستراتيجية لمكتبة جامعة بوسطن كنموذج)

المحور الثالث: النمذجة (Models)

تناول هذا المحور النمذجة من حيث مفهومها، وأنواعها، ومراحل بنائها، وذلك كما يلي:

1- مفهوم النمذجة وأنواعها:

تُعتبر النمذجة إحدى الطرق الرئيسة التي تقوم من خلالها العلوم الاجتماعية برصد الظواهر الإنسانية والاجتماعية، فهي بالتالي أداة من أدوات تحليل الواقع الذي تمثله. فالنمذجة لا غنى عنها لفهم العمليات المعقدة، حيث تظهر الفجوات في المعرفة غير الظاهرة، وتقترح حقولاً للبحث (نصر الله، 2001). وتحتل النمذجة منذ عصر الصناعة مكانة مرموقة بين النظم المجتمعية باعتبارها أداة فاعلة لاستثمار الموارد المتاحة، ولها دور أساسي في التقدم المعرفي سواء كان اقتصادياً أو صناعياً أو اجتماعياً أو تربوياً. كما تعمل النماذج على توضيح كيفية عمل الأشياء وتحديد وظائفها من خلال مراحل تدفق المعلومات ومن خلال المدخلات والعمليات ومن ثم المخرجات، وتقدم النماذج أيضاً إجراءات وسيناريوهات واستراتيجيات مهمة ومحددة، تمكن المنفذين لها من التفاعل مع انسياب خطواتها من بداية الأنموذج وحتى نهايته (Jeffery & Jeanne, 2005).

ويعرف الأنموذج بأنه عرض لفكرة لما يجب أن يكون عليه الشيء بصفة عامة، أو تصور عن شيء يتم تشكيله عن طريق التعميم من الخصوصيات (الخزامي، 2000). وقام مكليود (2000) بتصنيف النماذج من حيث الهدف الذي تؤديه إلى أربعة أنواع:

أ. **النماذج الطبيعية:** وتصمم هذه النماذج من ثلاثة أبعاد، وتخدم غرضاً لا يمكن عن طريق الشيء الحقيقي، ومن أمثلتها النماذج الأولية للسيارات الجديدة، ولعب الأطفال وغيرها.

ب. **النماذج الوصفية (القصصية):** وهي عبارة عن نماذج تعبيرية يستخدمها المديرون يومياً، وتصف الواقع بكلمات شفوية أو تحريرية، وهي الأكثر شيوعاً بين النماذج.

ج. **النماذج البيانية:** وهي النماذج التي تعرض تصور الواقع بالرسومات أو الخرائط أو الرموز أو الصور أو الأشكال، وعادة يرافقها شرح توضيحي مثل التقارير وتفسير الرموز.

د. **النماذج الرياضية:** وهي نماذج مجردة أكثر من النماذج الأخرى حيث تقوم باختصار الحقائق ووصف خصائص النظام الطبيعي الذي تمثله ببساطة وتكاليف زهيدة، وقدرتها على تسهيل الفهم، والدقة في وصف العلاقات بين أجزاء الشيء. في حين قام الكيلاني وديراني (1998) بتقسيم النماذج إلى نوعين رئيسين:

أ. النماذج الضمنية: أحكام رقمية بنيت على تنبؤات من الظاهرة التربوية حول علاقات من النوع الذي لم يحدد بطريقة رسمية.

ب. النماذج الصريحة: الممارسات التقليدية في بناء الأنموذج، والتي تتكون من تركيب علاقات رياضية بين متغيرين أو أكثر.

2- مراحل بناء النماذج:

تبنى النماذج وفق خطوات يجب وضعها في الحسبان لكي تكون قادرة على حل المشكلة المراد نمذجتها، وأشار برهان (1983) إلى أن بناء الأنموذج يجب أن يمر بالخطوات التالية:

أ. تحديد المشكلة: يجب التعرف على المشكلة أو الظاهرة المدروسة المراد نمذجتها.

ب. جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة: ويتم ذلك من خلال الأبحاث والدراسات، ومن ثم التعرف على العوامل التي يصعب السيطرة عليها، ومن ثم تحليلها.

ج. بناء الأنموذج الملائم للمشكلة: بحيث يكون تمثيل وتصوير للواقع، كما يمثل أيضاً تعبيراً عن علاقات مفترضة ومبنية على دراسة الواقع وتحليله تبعاً لطبيعة المشكلة.

د. تقييم الأنموذج: في هذه المرحلة يتم التعرف على مدى ملاءمة الأنموذج للمشكلة المراد نمذجتها.

هـ. التحقق من فعالية الأنموذج: في هذه المرحلة يتم التعرف على النتائج التي يجب أن يتوصل إليها الأنموذج ومدى فعالية النتائج في حل المشكلة.

و. اتخاذ القرار بتطبيق الأنموذج: تتمحور هذه المرحلة في اتخاذ قرار فيما إذا كان يمكن تطبيق الأنموذج على أرض الواقع، ودرجة ملاءمة الظروف المحيطة بالمنظمة سواء كانت ظروفاً إنسانية أو اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية أو مالية أو قانونية.

ثانياً: الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة للموضوع، والبحث في قواعد البيانات المتاحة، والبحث في الدليل الببليوغرافي للإنتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات (عبد الهادي، 2010)، حيث تبين أن موضوع التخطيط الاستراتيجي للمكتبات لم يحظ بقدر كبير من اهتمام المتخصصين باللغة العربية، وإنما نال قدراً لا بأس به باللغة الإنجليزية، وفيما يلي عرض

لبعض هذه الدراسات، وسيتم تناولها سواء أكانت دراسات عربية أم أجنبية من الأقدم إلى الأحدث، وذلك على النحو الآتي:

1- الدراسات العربية:

أجرى دياب (1989) دراسة عن التخطيط في المكتبات الجامعية، هدفت إلى بيان مفهوم التخطيط، وأهميته، وعناصره، والحاجة إلى ممارسته في الدول النامية في جميع مجالات الحياة بصفة عامة، وفي المكتبات بصفة خاصة. وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط عملية مستمرة في جميع وحدات المكتبة الجامعية وأقسامها؛ بهدف تنسيق الأنشطة التي تقوم بها، وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المحددة سلفاً، وينبغي أن تحدد الخطة أهداف المكتبة، وأعمالها، وسياساتها، واسترتيجيتها العامة، والنظم الكفيلة بتحقيق ذلك، وأن تبين وظائف الأقسام المختلفة في المكتبة، والإجراءات التي تكفل تنفيذ هذه الوظائف وتعالج المشاكل الإدارية والروتينية، وتضع الحلول والبدائل لمعالجتها، وتحدد ميزانية المكتبة ومصادرها وكيفية إنفاقها، وتبين علاقة المكتبة بمجتمع المستفيدين وتحدد أعمال اللجان ودورها في تنمية العمل كماً ونوعاً. وأوصت الدراسة بأن على المكتبة أن تسلك الطرق التي تساعدها على تحقيق الأهداف التخطيطية، وبيان الأنشطه التي تنوي القيام بها، وربط هذه الأنشطة بما تحتاجه من موارد مالية بالإضافه إلى أنه على المكتبة الجامعية أن تحدد الأساليب والإجراءات الفنية الكفيلة بتنمية مجموعاتها، وتنظيمها، وإتاحتها لجمهور المستخدمين.

وأجرت ثناء فرحات (1995) دراسة حول القوى العاملة في مكتبات البحث ومراكز المعلومات في مصر، وهي دراسة تحليليه للواقع ووضع خطة للمستقبل، هدفت إلى التعرف على الهيكل التنظيمي للعمالة في المكتبات الأكاديمية والمتخصصة ومراكز المعلومات في مصر، ووضع خطة طويلة الأجل مدتها (20) عاماً للقوى العاملة المؤهلة للعمل في المكتبات الأكاديمية، والمتخصصة، ومراكز المعلومات، والتدريب في مجال المكتبات والمعلومات، لتلبية احتياجات مكتبات البحث ومراكز المعلومات من القوى العاملة المؤهلة في المكتبات خلال العشرين سنة القادمة، وتوفير الأساس العلمي لضمان التوظيف لخريجي أقسام المكتبات، وتغطي الدراسة القوى العاملة في المكتبات الأكاديمية الموجودة في الجامعات التابعة للمجلس الأعلى للجامعات. وقد توصلت الدراسة إلى أن هيكل العمالة في مكتبات البحث ومراكز المعلومات يتكون غالبيته من الإناث (65,1%)، وأن الذكور يمثلون (34,9%) فقط وأن هيكل العمالة من الإناث في مكتبات البحث ومراكز المعلومات هيكل متوازن من حيث توزيعاته العمرية، وأن هيكل العمالة من الذكور في هذه المكتبات يعد هيكلاً هرماً، وهو ما يدل على أن هناك خللاً في هيكل العمر بالنسبة

لهم. وأن نسبة المتعاقدين من المؤهلين فنياً في المكتبات تبلغ (42,6%)، وندرة العاملين المؤهلين مهنياً في محافظات الوجه البحري ومحافظات الوجه القبلي. وأن هناك علاقة ارتباط وثيقة ووجود سببية مباشرة بين عدد العاملين بمكتبات البحث ومراكز المعلومات من ناحية، وعدد المقتنيات والمكتبات والسكان من ناحية أخرى، وأن زيادة حجم المقتنيات تؤدي إلى زيادة أعداد العاملين فيها، وزيادة عدد السكان تؤدي إلى زيادة أعداد مكتبات البحث ومراكز المعلومات على مستوى الدولة.

وقام الحلاق وسمير (2001) بدراسة هدفت إلى دراسة مواقع المكتبات على شبكة الإنترنت بهدف تقديم الخدمات على نطاق أوسع، وخلصت الدراسة بأن عملية التخطيط الاستراتيجي لإداره المواقع الخاصة بالمكتبات على الويب تتم في إطار العمل المفيد الذي يمكن من خلاله رؤية المهام العديدة المتعلقة بتطوير موقع الويب وصيانته وإدراك العلاقة القائمة بين هذه المهام، وأنها تجمع معلومات حول طاقم العمل والمهارات والتسهيلات والتجهيزات والبرمجيات والاستثمار المالي والالتزام الزمني التي ستكون ضرورية في كل مرحلة من مراحل عمليه تطوير موقع الويب، وبهذه الطريقه تسهل عملية التخطيط المستقبلي لتطوير موقع الويب، وتبرز حقيقة أن تطور موقع الويب والمحافظة عليه هي فعاليات دائمة تحتاج إلى مصادر وطاقم عمل على أساس دائم، وهي عملية يمكن أن تساعد أخصائيو المعلومات على التخطيط بشكل مناسب من أجل وضع موقع ويب يحقق أهداف وغايات مؤسسات المعلومات ويساعد على تلبيه احتياجات المستفيدين.

وأجرت ابراهيم (2005) دراسة حول التخطيط الاستراتيجي لإداره مراكز المعلومات، أكدت فيها على أن تجنب الأزمات والمشاكل التي تواجه المؤسسات صغيرة كانت أم كبيرة يكمن في التخطيط الاستراتيجي الجيد، وتتبلور أهمية التخطيط الاستراتيجي في أنه يحاكي المستقبل ويعالج أعمال مراكز المعلومات في نظام متكامل وينشط الأولويات ويحفز العاملين، كما أنه يزود صانع القرار بإطار شامل لما بداخل مراكز المعلومات، وبذلك يضمن توحد الإتجاهات مع قرارات جميع المديرين.

وقامت العجمي (2009) بدراسة هدفت لتعرف دور أخصائي المكتبات والمعلومات الأكاديمي في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات في الجامعات، حيث تناولت الرؤية البحثية لدور أخصائي المعلومات الأكاديمي في التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات في الجامعات بناءً على المعرفة المهنية والإدارية التي يتحلى بها، إسهاماً في الثغرة البحثية في هذا المجال. كما أنها جزء من مشروع بحثي يقوم على التحقق الميداني ومعرفة الجوانب المهنية

والتنظيمية لدور أخصائي المعلومات في الجامعات السوريه الرئيسية في سياق المنظمات الأكاديمية العربية. وتوصلت الدراسة إلى ضعف أخصائي المعلومات الأكاديمي في التخطيط الاستراتيجي بشكل عام.

وأجرى عبيد (2009) دراسة تناولت مفاهيم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ودورهما وأهميتهما بالنسبة لقطاع مؤسسات المعلومات، والسمات المطلوبة في تنفيذ وتصميم وإعداد الرؤية والرسالة بناءً على أسس ومعايير مقترحة لها، كما تناولت الدراسة بالشرح والتحليل لرؤية ورسالة وأهداف مؤسسات المعلومات السعودية، وأظهرت النتائج افتقار مؤسسات المعلومات السعودية بأنواعها المختلفة للأسس والمعايير العلمية السليمة التي تبنى عليها الرؤية والرسالة، وتوصلت الدراسة إلى توفر عنصر الرؤية في ثلاثة مؤسسات فقط بنسبة (11,5%)، وظهرت الرسالة في ستة مؤسسات بنسبة (23,1%)، وتوافرت الأهداف في إثنتي عشرة مؤسسة بنسبة (46,1%) من مجتمع الدراسة. كما توصلت الدراسة إلى الخلط بين مصطلحات عناصر التخطيط الاستراتيجي، والافتقار إلى وجود مصطلحات معيارية موحدة ثابتة وواضحة لدى مؤسسات المعلومات مجتمع الدراسة تناسب أهدافها. بالإضافة إلى القصور الشديد في استخدام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق مؤسسات المعلومات السعودية والعربية التخطيط الاستراتيجي وفق مواصفات وأسس ومعايير واضحة، ومشاركة كافة العاملين بمؤسسات المعلومات بوضع الخطط الكفيلة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، وعقد ندوات وورش عمل لمجتمع المستفيدين من مؤسسات المعلومات وحثهم وتشجيعهم على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما أوصت الدراسة بضرورة توفير المتطلبات المادية والبشرية والمعلوماتية اللازمة لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات العربية.

كما قام سوهام (2013) بدراسة عن التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار في المكتبات ومراكز المعلومات، هدفت إلى معرفة ماهية وواقع التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية تستخدم لتوجيه القرار وتوحيد الجهود نحو غايات المكتبات وأهدافها العليا، بالإضافة إلى متطلبات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المكتبات، وعلاقته بصناعة القرار فيها، وخلصت الدراسة إلى أن المكتبات تواجه ظروفاً متغيرة، وتعمل في ظل أوضاع متقلبة وغير مستقرة وتعترضها معوقات وتحديات تجعل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها أمراً غير مؤكد وصعب، بالإضافة إلى اختلاف أوضاع وإمكانات وقدرات المكتبات وما يتوافر لديها من موارد، فبالرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي إلا أنه لم يعد كافياً الوقوف عنده، بل يتطلب الأمر تطوير إمكانات التفكير

الاستراتيجي لتطوير مهارة إعداد سيناريوهات المستقبل لدى متخذي القرار، من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر حكمة، ومواجهة حالات الاضطراب الموجودة.

2- الدراسات الأجنبية:

أجرت لافيرنا Laverna (1993) دراسة هدفت إلى الكشف عما إذا قامت مكتبات الجامعات الأمريكية التي حصلت على معونات بتطبيق التخطيط الاستراتيجي، ويشمل ذلك: الأسباب، والعمليات، والمشكلات، ومزايا التخطيط الاستراتيجي. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التخطيط الذي تقوم به المكتبات التي تتلقى منحاً وبين مكتبات الجامعات العادية التي لم تتلق أي منح، وتكونت عينة الدراسة من (186) مكتبة جامعية، وأظهرت النتائج أن ثلث المكتبات فقط استخدمت التخطيط الاستراتيجي في عملها، حيث أن من أسباب عدم استخدام التخطيط الاستراتيجي في بعض الأحيان كان يعود لمعيقات فنية وجغرافية وبحسب طبيعة عمل المكتبة، وبينت النتائج أن معظم المكتبات التي استخدمت التخطيط الاستراتيجي كان بهدف تحسين برامج العمل القائمة وتحسين الخدمة، وهذا يشابه طريقة عمل المكتبات التي لم تحصل على أي منح.

وأجرى صالح Saleh (1994) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى قيام المكتبات الجامعية السعودية بالتخطيط الاستراتيجي، وتكونت عينة الدراسة من (156)فرداً مثلوا رؤساء جامعات، وعمداء مكتبات، وأمناء مكتبات في جميع الجامعات السعودية. وقد أظهرت النتائج أن معظم المستجيبين يفهمون التخطيط التقليدي أكثر من فهمهم للتخطيط الاستراتيجي بسبب تدني درجة ممارسته في المكتبات الجامعية السعودية، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة في اللجوء للتخطيط التقليدي دون الاستراتيجي بسبب عدم فهم هذا النوع من التخطيط وعدم توفر نماذج استراتيجية يمكن البناء عليها.

وأجرى لايمان Lyman (1995) دراسة عن التخطيط الاستراتيجي لمجموعات المكتبات ومصادر المعلومات، هدفت إلى البحث عن التخطيط الاستراتيجي لمصادر المعلومات والعمل على توفير التمويل اللازم لشراء المجموعات المناسبة من خلال تحديد الأهداف المطلوبة بكل دقة وطبقاً لأولويات المكتبات وإحتياجات المستفيدين والمحددة سلفاً وفقاً لعملية التخطيط الاستراتيجي الناجح. وقد أوصت الدراسة بإقامة الحوار مع مجتمع الحرم الجامعي من خلال التواصل مع أعضاء هيئة التدريس، وتطوير فهم مشترك للخيارات، ووصف العناصر المحتملة لنهج جديد لتوصيل المعلومات، وتحليل تكاليف وفوائد الخيارات، وتخطيط وتنفيذ نموذج الميزانية من خلال

توفير الإيرادات الخاصة بالمكتبة سواء أكانت رسوماً أو منحاً، للإستثمار في البنية التحتية وتطوير عملية منتظمة للتقييم المستمر، وتنظيم الميزانية للسنوات المقبلة.

وأجرى لورنزن Lorenzen (2004) دراسة عن التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الأكاديمية والبرمجة التعليمية، تضمنت مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميتة في المكتبات الأكاديمية والتأثير الذي يحدثه فيها والتخطيط للتغيرات والتوقعات الجديدة التي تطرأ على المكتبات الأكاديمية في المستقبل، كما ناقشت الدراسة باختصار أهم الدراسات حول موضوع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات العامة والأكاديمية وما يمكن أن تقدمه تلك الدراسات في تطوير الخدمات والبرامج والأنشطة التي تمارسها هذه المكتبات، واختتم الباحث بقائمة مختارة من تلك الدراسات المرتبطة بالموضوع.

ودراسة براون وغونزالز Brown & Gonzalez (2007) حول المكتبات الأكاديمية وضرورة تحديث عملية التخطيط الاستراتيجي فيها، بقصد التساؤل عن استخدام وتأثير التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الأكاديمية. واستعرضت الدراسة أصول التخطيط الاستراتيجي والاستخدامات المختلفة وأثرة في المكتبات الأكاديمية، كما ناقشت العديد من الآثار الإيجابية والسلبية له في المكتبات الأكاديمية. أيضاً السياسة المتبعة وتأثيرها على التخطيط الاستراتيجي، وفهم نقاط القوة والضعف التي قد يكون لها أثر إيجابي في عمل المكتبة الأكاديمية. وتوصلت الدراسة إلى أهمية إجراء البحوث التجريبية حول هذه الخطط الاستراتيجية، والمشاركة مع المجتمع الأكاديمي، وأن نجاح التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الأكاديمية يتوقف على الخطة التي تعتبر بمثابة وثيقة توجيهية للمكتبة. بالإضافة إلى أن هذه الخطة يجب أن تكون موضوعة من خلال إجماع واسع، وذلك للاعتراف بالجهود المكثفة ودعم الموظفين مما يؤدي إلى الرضا عن النفس.

كما أجرت كيسي Casey (2011) دراسة في كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن مدى توفر الأولويات الاستراتيجية والتغيير في المكتبات الأكاديمية الأمريكية، وقد تم تحليل البيانات للفترة من عام 2007 ولغاية 2009 وهي الفترة التي شهدت فيها الولايات المتحدة الأمريكية ركوداً وانتشرت فيها الأزمة المالية العالمية. وتم اختيار (10) مكتبات أكاديمية في منطقة متشيغان بفلوريدا، ثم تم إتباع منهجية نوعية من خلال إجراء مقابلات نوعية مع أمناء المكتبات وتم سؤالهم حول أولوياتهم الاستراتيجية وخططهم واستعدادهم للتغيير. وقد بينت النتائج أن أمناء المكتبات الذين يمارسون القيادة، هم من يؤمنون بالأولويات ويخططون لها

لستراتيجياً ويتخذون قرارات استراتيجية على المدى الطويل، وبينت النتائج أن التخطيط الاستراتيجي لا زال متدنياً بسبب محددات الميزانية وبعض محددات التخطيط الفني والإداري.

وقام ستالي وآخرون Staley, et al. (2012) بدراسة هدفت إلى الكشف عن التخطيط الاستراتيجي ومدى الوعي المشترك به في المكتبة الأكاديمية التابعة لجامعة أوهايو الأمريكية؛ ولتحقيق هذا الهدف تم اتباع منهجية نوعية قامت على تحليل خطط مكتبة جامعة أوهايو للسنوات الخمسة القادمة، ومراقبة أعمالها ومدى التزامها بتنفيذ الخطط المرسومة، ومن ثم تم إجراء مقابلات نوعية مع (26) موظفاً ورئيس قسم في المكتبة، وأظهرت النتائج أن الخطة تقوم بالأساس على تعظيم قيم الممارسة العلمية المكتبية من خلال التوسع العامودي والأفقي في أعمال المكتبة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، وبينت الدراسة أن درجة الوعي بدور المكتبة وضرورة التخطيط الاستراتيجيلها كان مرتفعاً ويدفع الجميع للالتزام بتطبيق الخطة خلال السنوات الخمسة التالية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في بناء الاطار النظري، ويتضح من خلال الدراسات السابقة أنها لم تتطوق تحديداً إلى دراسة التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية من ناحية تطوير أنموذج للتخطيط الاستراتيجي ووضع الأسس والمعايير الموحدة، والتي قد تفيد الدارسين والباحثين في مجال التخطيط الاستراتيجي وما يعود بالفائدة على المكتبات الجامعية التي يمكن أن تستفيد من هذه الدراسات من خلال تطوير خططها الاستراتيجية، وتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها بشكل واضح، بخلاف الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الاستراتيجي بشكل عام. ويمكن ملاحظة ما يلي:

- إنّ معظم مؤسسات المعلومات أو المكتبات بالدول المتقدمة تمارس عملية التخطيط الاستراتيجي بشكلكٌبر، وتعمل على تطوير هذا الفكر نظرياً وعملياً، بينما وجد ضعف في ممارسة هذا الفكر في الدول العربية.
- إنّ معظم الدراسات السابقة توصلت إلى أن هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، وهو ما اتفقت معه الدراسة الحالية من حيث وجود العديد من المشكلات التي تحدُّ من استخدام التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية.

- تتفق بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث نقص الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي، وضعف الميزانيات وعدم توفر الدعم الكافي للمكتبات لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي.
- إنّ معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي وكانت دراسات وصفية، واستعرضت أصول التخطيط الاستراتيجي، ومفهومه، والآثار الإيجابية والسلبية له في المكتبات الأكاديمية.
- أظهرت بعض الدراسات السابقة مواطن القوة والضعف لأهمية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المكتبات التي تمت دراستها.
- أكدت بعض الدراسات السابقة عدم توفر نماذج استراتيجية يمكن البناء عليها والاستفدة منها في المكتبات الجامعية.
- تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها هدفت إلى تطوير أنموذج للتخطيط الاستراتيجي، وفي بيئة جديدة وهي المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن، وذلك لأهمية النمذجة في تحويل المفهوم النظري إلى واقع عملي يمكن تطبيقه، وهذا يعد إضافة علمية هامة، حيث تعد من الدراسات الأولى المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفًا لمنهج الدراسة ومجتمعها والأداة المستخدمة وصدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها لإجابة أسئلة الدراسة.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج المسحي التطويري وذلك لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة، ولاختلاف طبيعتها عن الدراسات الأخرى المماثلة، فقد تم اتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: تم في هذه الخطوة البناء النظري للأنموذج من حيث الأدب المتعلق بموضوع الدراسة، وذلك من خلال مسح الأدب النظري المنشور، والاطلاع على ما كتب عنه في المصادر والمراجع، والاستفادة من خدمات شبكة الانترنت، كما تم مراجعة العديد من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة.

الخطوة الثانية: تم في هذه الخطوة تحديد متغيرات الأنموذج المراد بناؤه، من خلال الإستفادة من الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي، وتم اختيار المتغيرات التي تمثلت بمراحل التخطيط الاستراتيجي وهي: مرحلة التخطيط للتخطيط الاستراتيجي، ومرحلة التحليل الاستراتيجي، ومرحلة التوجه الاستراتيجي، ومرحلة صياغة الاستراتيجية، ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ومرحلة التقويم والمتابعة.

الخطوة الثالثة: تم في هذه الخطوة جمع المعلومات من خلال معرفة واقع الظاهرة المدروسة، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة وإجراءات جمع المعلومات من حيث الأداة والصدق والثبات والمعالجة الاحصائية، وذلك كما يلي:

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المكتبات، ونوابهم، ومديري الدوائر، ورؤساء الأقسام العاملين في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن، والبالغ عددهم (105) أفراد، حسب إحصائيات العام الجامعي 2014-2015، ولصغر هذا المجتمع فقد شملتهم الدراسة جميعاً، استجاب (95) فرداً أو (90.47%) منهم. ويبين الجدول رقم (1) توزع أفراد مجتمع الدراسة على المكتبات المقصودة، ونسب الردود (الإستجابات).

الجدول 1. توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، ونسب الردود (الاستجابات).

الرقم	مكتبات الجامعات الرسمية الأردنية	عدد المديرين	عدد المستجيبين	النسبة المئوية (%)
1	مكتبة الجامعة الأردنية	14	13	92.85
2	مكتبة جامعة اليرموك	12	12	100
3	مكتبة جامعة العلوم والتكنولوجيا	16	16	100
4	مكتبة الجامعة الهاشمية	11	10	90.90
5	مكتبة الجامعة الألمانية الأردنية	5	3	60
6	مكتبة جامعة البلقاء التطبيقية	9	9	100
7	مكتبة جامعة آل البيت	8	7	87.5
8	مكتبة جامعة مؤتة	13	10	76.92
9	مكتبة جامعة الطفيلة التقنية	10	9	90
10	مكتبة جامعة الحسين	7	6	85.71
	المجموع	**105**	**95**	**90.47**

خصائص مجتمع الدراسة:

يبين الجدول رقم (2)توزع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة، وهي: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

الجدول 2. توزع المستجيبين من مجتمع الدراسة وفقاً للمتغيرات.

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	56	58.94
	أنثى	39	41.05
	المجموع	95	100.0
العمر	39 سنة فأقل	41	43.15
	40 - 49 سنة	30	31.57
	50 سنة فأكثر	24	25.26
	المجموع	95	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	56	58.94
	دراسات عليا	39	41.05
	المجموع	95	100.0
المسمى الوظيفي	مدير مكتبة أو نائب مدير مكتبة	16	16.84
	مدير دائرة أو رئيس (قسم/شعبة)	79	83.15
	المجموع	95	100.0
الخبرة	10 سنوات فأقل	24	25.26
	11 - 15 سنة	17	17.89
	16 سنة فأكثر	54	56.84
	المجموع	95	100.0

يلاحظ من الجدول (2)، أن (58.94%) من المستجيبين من مجتمع الدراسة هم من الذكور، وأن (41.05%) هن من الإناث. كما يبين أن غالبيتهم من أعمارهم (39 سنة فأقل) بنسبة (43.15%)، يليهم فئة من أعمارهم (40-49 سنة) بنسبة (31.57%)، ثم من أعمارهم

(50 سنة فأكثر)، بنسبة (25.26%). وأن (58.94%) منهم من حملة شهادة البكالوريوس، و(41.05%) هم من حملة شهادة الدراسات العليا.

كما يبين الجدول ذاته أن (83.15%) من المستجيبين من مجتمع الدراسة هم ممن يشغلون وظيفة مدير دائرة أو رئيس (قسم/شعبة)، وأن (16.84%) منهم يشغلون وظيفة مدير مكتبة أو نائب مدير مكتبة. وأن غالبيتهم ممن لديهم خبرة من (16 سنة فأكثر)، بنسبة (56.84%)، يليهم من يملكون خبرة (10 سنوات فأقل)، بنسبة (25.26%)، ثم فئة من يملكون خبرة (11-15 سنة) في العمل، وذلك بنسبة (17.89%).

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة بصورتها النهائية من (62) فقرة، وذلك بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء، تعلق الأول بالبيانات الديمغرافية للمستجيبين، وتعلق الثاني بواقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن، وتم تقسيمه إلى ستة أبعاد هي: التخطيط للتخطيط الاستراتيجي وله (10) فقرات، والتحليل الاستراتيجي وله (12) فقرة، والتوجه الاستراتيجي وله (15) فقرة، وصياغة الاستراتيجية وله (8) فقرات، وتنفيذ الخطة الاستراتيجية وله (10) فقرات، والتقويم والمتابعة وله (7) فقرات. أما الثالث فقد اشتمل على سؤالين مفتوحين موجهان للمديرين العاملين فيها، الأوَّل منهما: حول المشاكل والصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن، والثاني منهما: حول أفضل الحلول المقترحة للتخطيط الاستراتيجي في هذه المكتبات.

وقد تم اعتماد تدريج ليكرت الخماسي ليقيس واقع التخطيط الاستراتيجي في أداة الدراسة وأعطيت الأوزان التي تمثل رقمياً ما يلي: أوافق بشدة (5 درجات)، أوافق (4 درجات)، محايد (3 درجات)، لا أوافق (درجتان)، لا أوافق بشدة (درجة واحدة). والملحق (1) يبين الاستبانة بصورتها النهائية.

دلالات الصدق والثبات لأداة الدراسة:

أ- صدق المحتوى:

تم عرض أداة الدراسة للتأكد من صدق المحتوى لأداة الدراسة ممثلة بالإستبانة والسؤالين المفتوحين على مجموعة من المحكمين مؤلفة من (11) محكّماً من ذوي الخبرة والاختصاص في

مجالات إدارة المكتبات وإدارة الأعمال والإدارة العامة والإدارة التربوية والتخطيط التربوي والقياس والتقويم من الجامعات الأردنية، حيث طلب منهم إبداء آرائهم حول دقة وصحة محتوى الأداة من حيث: درجة انتماء فقرات الاستبانة والسؤالين المفتوحين للمشكلة البحثية الخاصة بالدراسة، ووضوحهما، وصياغتهما اللغوية، ومناسبتهما لقياس ما صُممت لأجله، وإضافة أو تعديل ما يرونه مناسباً، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة بعد تحكيمها حسبما أوصى به المحكمون، حيث تم تقسيمها إلى مجموعة من الأبعاد، وتعديل الصياغة اللغوية لبعضها وإضافة بعض الفقرات وحذف بعضها أو ترحيل بعض الفقرات لبُعد آخر غير المخصصة له، والملحق (2) يبين أسماء محكمي الاستبانة.

ب- صدق البناء:

لأغراض التحقق من صدق البناء لأداة الدراسة فقد تم تطبيقها على عينة استطلاعية مؤلفة من (40) فرداً من مجتمع الدراسة، إذ تم حساب معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات الأداة مع أداة الدراسة والأبعاد التي تتبع لها (معامل التمييز للفقرات)، وذلك كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول 3. قيم معاملات ارتباط فقرات الأداة مع أداة الدراسة والأبعاد التي تتبع لها.

البُعد	رقم الفقرة	نصّ الفقرات	الارتباط مع: البُعد	المقياس
التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	1	تقوم المكتبة بإعداد خطة مكتوبة تغطي فترة زمنية مستقبلية	0.81	0.67
	2	يوجد فريق متخصص للقيام بمهمة التخطيط الاستراتيجي في المكتبة	0.90	0.81
	3	توجد رغبة من قبل المسؤولين في المكتبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي	0.72	0.72
	4	يشارك رؤساء أقسام المكتبة في رسم خطة المكتبة الاستراتيجية	0.81	0.73
	5	يدرك العاملون معنى التخطيط الاستراتيجي الذي تتعامل معه المكتبة	0.82	0.71
	6	يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية	0.75	0.64
	7	تتاح الفرصة لكل العاملين المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي	0.78	0.69
	8	تهتم المكتبة بالتخطيط الاستراتيجي في تنفيذ أنشطتها	0.88	0.81
	9	تدعم الجامعة عملية التخطيط الاستراتيجي في المكتبة	0.85	0.75
	10	يساعد المناخ الإداري العام في المكتبة على التخطيط الاستراتيجي	0.82	0.75
التحليل الاستراتيجي	1	تتوفر لدى المكتبة معلومات كافية عن البيئة الداخلية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	0.86	0.79
	2	تتوفر لدى المكتبة معلومات كافية عن البيئة الخارجية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	0.84	0.76
	3	يتم تحليل البيئة الداخلية للمكتبة لتعرف نقاط القوة فيها للعمل على تعزيزها	0.88	0.81
	4	يتم تحليل البيئة الداخلية للمكتبة لتعرف نقاط الضعف فيها للعمل على تلافيها	0.87	0.78
	5	يتم تحليل البيئة الخارجية للمكتبة لتعرف الفرص المتاحة فيها لاغتنامها	0.88	0.83
	6	يتم تحليل البيئة الخارجية للمكتبة لتعرف المخاطر التي تواجه المكتبة	0.86	0.82
	7	تقوم المكتبة بوضع منهجية واضحة لتحليل الموارد المتاحة (مادية، بشرية، تكنولوجية)	0.79	0.76
	8	تقوم المكتبة بالاطلاع على تجارب المكتبات الأخرى المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للاستفادة منها	0.75	0.71
	9	يتم دراسة كافة القوانين والأنظمة في الجامعة ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي	0.81	0.79
	10	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في المكتبة	0.82	0.82
	11	تتوفر قاعدة بيانات خاصة بالمكتبة تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي	0.72	0.67
	12	تُحلل الثقافة التنظيمية للمكتبة لتعرف مدى دعمها لعملية التخطيط الاستراتيجي	0.81	0.74

التوجه الاستراتيجي	1	يتم صياغة رؤية واضحة وإعلانها لجميع الموظفين في المكتبة	0.81	0.79
	2	تراعي رؤية المكتبة المتغيرات المستقبلية التي قد تطرأ على الجامعة	0.81	0.80
	3	تتسم رؤية المكتبة بالواقعية	0.86	0.80
	4	تتسم رؤية المكتبة بالموضوعية	0.90	0.85
	5	تمتلك المكتبة تصوراً واضحاً لرسالتها	0.80	0.77
	6	يتم صياغة وكتابة رسالة واضحة للمكتبة تحدد مسيرتها المستقبلية	0.79	0.81
	7	يشارك المسؤولون في المكتبة في صياغة رسالتها	0.88	0.83
	8	تعبر رسالة المكتبة عن الدور الذي تقوم به في خدمة الجامعة	0.84	0.77
	9	تقوم المكتبة بنشر رسالتها بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف	0.89	0.84
	10	تتجه استراتيجيات المكتبة نحو تحقيق رسالتها	0.90	0.81
	11	لدى المكتبة أهداف واضحة يراد الوصول إليها	0.91	0.83
	12	تتصف أهداف المكتبة بالمرونة حيث يمكن تعديلها	0.89	0.82
	13	تتغير الأهداف بالمكتبة بتغير حاجات المستفيدين ورغباتهم	0.85	0.76
	14	تقوم المكتبة بوضع أهداف تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها مسبقاً	0.86	0.81
	15	تتصف أهداف المكتبة بإمكانية قياسها للتحقق من مستويات الإنجاز	0.86	0.80
صياغة الاستراتيجية	1	تنسجم خطة المكتبة الاستراتيجية مع الفلسفة العامة للجامعة	0.84	0.75
	2	خطة المكتبة الاستراتيجية واضحة وتتناسب مع رؤيتها	0.87	0.80
	3	خطة المكتبة الاستراتيجية واضحة وتتناسب مع رسالتها	0.87	0.83
	4	يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية لتعرف درجة توافقها مع الخطة الموضوعة	0.92	0.86
	5	يتم عرض الخطة الاستراتيجية على العاملين في المكتبة قبل إقرارها من الإدارة	0.79	0.76
	6	تتضمن خطة المكتبة الاستراتيجية الموازنات اللازمة للتنفيذ	0.83	0.83
	7	يتم تنظيم دورات تدريبية للمعنيين حول كيفية بناء خطة استراتيجية	0.77	0.70
	8	يتم اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف	0.85	0.76
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	1	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة تنفيذ خطة المكتبة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها	0.83	0.74
	2	تتبنى المكتبة التدريب الاستراتيجي لتنمية المهارات المطلوبة في تنفيذ الاستراتيجية	0.76	0.71
	3	توفر الجامعة الموارد المالية الكافية لتنفيذ خطة المكتبة الاستراتيجية	0.77	0.67
	4	تعتمد المكتبة مبدأ المشاركة بين الأقسام لتنفيذ البرامج وخطط العمل	0.82	0.80
	5	تعتمد المكتبة المنهجية العلمية في تنفيذ الاستراتيجيات	0.93	0.88
	6	تستخدم المكتبة نظاماً إلكترونياً لمتابعة تنفيذ استراتيجياتها	0.78	0.69
	7	يتم تعرف الإمكانات المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.89	0.84
	8	يوجد جدول زمني لكل مكون من مكونات خطة المكتبة الاستراتيجية يتمثل في خطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى	0.90	0.83
	9	يتم التأكد من الصعوبات المحتملة قبل تنفيذ خطة المكتبة الاستراتيجية	0.90	0.86
	10	يتم تحديد المعلومات الضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.90	0.87
التقويم والمتابعة	1	تُحدد الجهة المسؤولة عن عملية التقويم والمتابعة	0.82	0.74
	2	توجد معايير دقيقة لأداء خطة المكتبة الاستراتيجية	0.89	0.83
	3	تُنفذ الخطة الاستراتيجية وفق مواعيد زمنية محددة لمتابعة مستويات الإنجاز	0.91	0.76
	4	تُراعي معايير الأداء البيئتين الداخلية والخارجية لتنفيذ الاستراتيجية	0.92	0.81
	5	تُسهم معايير الأداء المحددة في معرفة انحرافات تنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.91	0.77
	6	تُسهم معايير الأداء المحددة في قياس كل هدف من أهداف الخطة الاستراتيجية	0.92	0.83
	7	تُكتب تقارير سنوية أو فصلية لمراجعة الخطة الاستراتيجية	0.92	0.83

يلاحظ من الجدول (3)، أن قيم معاملات ارتباط الفقرات المتعلقة ببُعد التخطيط للتخطيط الاستراتيجي قد تراوحت ما بين (0.72-0.90) مع بُعدها، و ما بين (0.64-0.81) مع الأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد التحليل الاستراتيجي قد تراوحت ما بين (0.72-0.88) مع بُعدها، و ما بين (0.67-0.83) مع الأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد التوجه الاستراتيجي قد تراوحت ما بين (0.79-0.91) مع بُعدها، و ما بين (0.76-0.85) مع الأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد صياغة الاستراتيجية قد تراوحت ما بين (0.77-0.92) مع بُعدها، وما بين (0.70-0.86) مع الأداة، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية قد

تراوحت ما بين (0.76-0.93) مع بُعدها، و ما بين (0.67-0.88) مع الأداة، وقد تراوحت قيم معاملات ارتباط فقرات بُعد التقويم والمتابعة ما بين (0.82-0.92) مع بُعدها، و ما بين (0.74-0.83) مع الأداة.

ويلاحظ من القيم سالفة الذكر الخاصة بصدق البناء؛ أنَّ معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع أداة الدراسة ككل، لم يقل عن معيار (0.60)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات الأداة، وتمتع فقرات الاستبانة بمعاملات تمييز جيدة.

الجدول 4. قيم معاملات ارتباط أبعاد أداة الدارسة مع أداة الدراسة، ومعاملات الارتباط البينية لأبعاد أداة الدراسة.

العلاقة بين:	الإحصائي	التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	التحليل الاستراتيجي	التوجه الاستراتيجي	صياغة الاستراتيجية	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	التقويم والمتابعة
التحليل الاستراتيجي	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	**0.85** 0.000					
التوجه الاستراتيجي	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	**0.77** 0.000	**0.85** 0.000				
صياغة الاستراتيجية	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	**0.77** 0.000	**0.83** 0.000	**0.92** 0.000			
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	**0.78** 0.000	**0.84** 0.000	**0.84** 0.000	**0.85** 0.000		
التقويم والمتابعة	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	**0.79** 0.000	**0.78** 0.000	**0.76** 0.000	**0.80** 0.000	**0.85** 0.000	
الكلي للمقياس	معامل الارتباط الدلالة الإحصائية	**0.90** 0.000	**0.94** 0.000	**0.94** 0.000	**0.93** 0.000	**0.93** 0.000	**0.89** 0.000

يلاحظ من الجدول (4)، أن قيم معاملات ارتباط أبعاد أداة الدراسة مع أداة الدراسة قد تراوحت ما بين (0.89-0.94)، وأن قيم معاملات الارتباط البينية لأبعاد أداة الدراسة قد تراوحت ما بين (0.76-0.92).

ثبات أداة الدراسة:

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وأبعادها؛ فقد تم حسابه باستخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach Alpha على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الإعادة لأداة الدراسة وأبعادها؛ فقد تم إعادة التطبيق على العينة الاستطلاعية بطريقة الاختبار وإعادته (Test-Retest) بفاصل زمني مقداره أسبوعان بين التطبيقين الأول والثاني، إذ تم حسابه باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Factor بين التطبيقين الأول والثاني على العينة الاستطلاعية، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم

(5). حيث يتبين أن ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد أداة الدراسة قد تراوحت ما بين (0.94-0.97)، في حين أن ثبات الإعادة لأبعادها قد تراوحت ما بين (0.83-0.89).

الجدول 5. قيم معاملات ثبات الاتساق الداخلي والإعادة لأداة الدراسة وأبعادها

المقياس ومجالاته	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الإعادة	عدد الفقرات
التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	0.94	0.86	10
التحليل الاستراتيجي	0.96	0.85	12
التوجه الاستراتيجي	0.97	0.83	15
صياغة الاستراتيجية	0.94	0.88	8
تنفيذ الخطة الاستراتيجية	0.96	0.87	10
التقويم والمتابعة	0.96	0.89	7

معيار تصحيح أداة الدارسة:

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدريج النسبي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة وأبعادها وفقرات أبعادها، وذلك حسب المعادلة التالية:

(المدى الأعلى – المدى الأدنى مقسوم على ثلاثة مستويات) (5 - 1 ÷ 3 = 1.33)

ويمكن توضيح تقسيم المستويات كالآتي:

1 + (1.33) = 2.33

2.34 + (1.33) = 3.67

3.68 + (1.33) = 5

فئة المتوسطات الحسابية	مستوى الواقع
1 – 2.33	منخفض
2.34 – 3.67	متوسط
3.68 – 5	عالي

إجراءات الدراسة:

1. إعداد وتطوير أداة الدراسة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة بصورتها النهائية.
2. تم توجيه كتاب من عمادة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية إلى رئاسة الجامعة.
3. تم توجيه كتاب من رئاسة الجامعة الأردنية إلى رئاسة الجامعات الرسمية في الأردن. (الملحق 4)
4. تم توجيه كتاب من رئاسة كل جامعة من الجامعات الرسمية في الأردن إلى إدارة مكتبة الجامعة المعنية.

5. تم تحديد مجتمع الدراسة، وذلك عن طريق الرجوع إلى السجلات الرسمية في الموارد البشرية للجامعات الرسمية في الأردن.
6. التحقق من صدق المحتوى لأداة الدراسة، وتطبيقها على عينة استطلاعية بهدف التحقق من دلالات الصدق والثبات لها، وإخراجها في صورتها النهائية.
7. تطبيق أداة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة.
8. جمع استبانات أداة الدراسة، ثم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لها.
9. تم تفريغ إجابات المديرين العاملين في المكتبات مجتمع الدراسة عن السؤالين المفتوحين عن (المشاكل والصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي، وأفضل الحلول المقترحة لهذه المشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في هذه المكتبات) وترتيبها حسب الأفكار الأكثر تكرارًا واستخراج النسب المئوية للمشاكل وأفضل الحلول المقترحة.

الخطوة الرابعة: بناء الأنموذج المقترح: تم بناء الأنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن، وذلك من خلال الاستفادة من الأدب النظري والدراسات السابقة، والبيانات والنتائج التي تم التوصل إليها، للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: "ما الأنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن".

الخطوة الخامسة: تحكيم الأنموذج: للتأكد من صدق الأنموذج تم عرضه على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات علم المكتبات والمعلومات والتربية والتخطيط والإدارة، وذلك للأخذ بآرائهم حول صدق الأنموذج، من حيث وضوحه وواقعيته، وإمكانية تطبيقه عملياً. والملحق (3) يبين أسماء محكمي الأنموذج.

الفصل الرابع

عرض النتائج

يعرض هذا الفصل تحليل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال استجابات مجتمع الدراسة على الأسئلة المقدمة فيها، وقد جاء تحليل النتائج كما يلي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول الذي نصَّ على: "ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن من وجهة نظر مديري المكتبات ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام؟" فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على أبعاد واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات مجتمع الدراسة، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وذلك كما في الجدول رقم (6).

الجدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على أبعاد واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات مجتمع الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم البُعد	المقياس وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الواقع
1	3	التوجه الاستراتيجي	3.31	0.95	متوسط
2	4	صياغة الاستراتيجية	3.14	0.94	متوسط
3	2	التحليل الاستراتيجي	3.10	0.88	متوسط
3	5	تنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.10	0.96	متوسط
5	6	التقويم والمتابعة	3.03	0.99	متوسط
6	1	التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	2.94	0.97	متوسط
الكلي للمقياس			**3.12**	**0.87**	**متوسط**

يلاحظ من الجدول (6)، أن مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي وأبعاده في المكتبات مجتمع الدراسة من وجهة نظر المديرين كان (متوسطًا) لجميع الأبعاد، وفقاً للمعيار المذكور في الفصل الثالث، إذ جاء بُعديّ التوجه الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية في المرتبتين الأولى والثانية بمتوسط حسابي (3.31) و (3.14)، وانحراف معياري (0.95) و (0.94)، على التوالي، بينما أخذ بُعديّ التقويم والمتابعة والتخطيط للتخطيط الاستراتيجي أدنى الرتب (5،6)، بمتوسط حسابي (3.03) و (2.94)، وانحراف معياري (0.99) و (0.97)، على التوالي، في حين أخذ بُعديّ التحليل الاستراتيجي وتنفيذ الخطة الاستراتيجية نفس الرتبة (3)، بمتوسط حسابي (3.10)، وانحراف معياري (0.88) و (0.96)، على التوالي.

وفيما يتعلق بفقرات كل بُعد على حدة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل بُعد من أبعاد واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات مجتمع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. التخطيط للتخطيط الاستراتيجي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على كل فقرة من فقرات بُعد واقع (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي) في المكتبات مجتمع الدراسة، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وذلك كما في الجدول رقم (7).

الجدول 7. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات بُعد واقع (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي) في المكتبات مجتمع الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم الفقرة	نصّ فقرات بُعد التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الواقع
1	3	توجد رغبة من قبل المسؤولين في المكتبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي	3.38	1.23	متوسط
2	1	تقوم المكتبة بإعداد خطة مكتوبة تغطي فترة زمنية مستقبلية	3.25	1.19	متوسط
3	4	يشارك رؤساء أقسام المكتبة في رسم خطة المكتبة الاستراتيجية	3.18	1.24	متوسط
4	9	تدعم الجامعة عملية التخطيط الاستراتيجي في المكتبة	3.05	1.22	متوسط
5	8	تهتم المكتبة بالتخطيط الاستراتيجي في تنفيذ أنشطتها	2.93	1.23	متوسط
6	5	يدرك العاملون معنى التخطيط الاستراتيجي الذي تتعامل معه المكتبة	2.89	1.13	متوسط
7	2	يوجد فريق متخصص للقيام بمهمة التخطيط الاستراتيجي في المكتبة	2.87	1.23	متوسط
8	10	يساعد المناخ الإداري العام في المكتبة على التخطيط الاستراتيجي	2.82	1.15	متوسط
9	6	يتم الاستعانة بخبراء للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية	2.55	1.16	متوسط
10	7	تتاح الفرصة لكل العاملين المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي	2.42	1.19	متوسط
		الكلي للبُعد	**2.94**	**0.97**	**متوسط**

يلاحظ من الجدول (7)، أن جميع فقرات بُعد واقع (التخطيط للتخطيط الاستراتيجي) في المكتبات مجتمع الدراسة من وجهة نظر المديرين، قد صُنّفت ضمن مستوى (متوسط)، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة على فقراته تراوحت ما بين (3.38) في حدها الأعلى و (2.42) في حدها الأدنى. ويبين الجدول ذاته، أن الفقرات التي احتلت الرتب الأربع الأولى وهي الفقرة (3) حول رغبة المسؤولين في المكتبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي، وبأعلى متوسط حسابي (3.38) وبانحراف معياري مقداره (1.23)، والفقرات (1،9،4) حول

قيام المكتبة بإعداد خطة تغطي فترة زمنية مستقبلية، ومشاركة رؤساء الأقسام في رسم خطة المكتبة الاستراتيجية، ودعم الجامعة لعملية التخطيط في المكتبة، بمتوسطات حسابية تراوحت مابين (3.05-3.25) وبانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.19-1.24)، بينما أخذت الفقرات (10،6،7) حول المناخ الإداري والاستعانة بالخبراء وإتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، أدنى الرتب (8-10)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.42-2.82)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.19-1.15)، ونجد أن الفقرات (8،5،2) أخذت الرتب الوسطى في السلم (5-7)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.87-2.93) وانحرافات معيارية ما بين (1.13-1.23)، وتتعلق هذه الفقرات باهتمام المكتبة بعملية التخطيط الاستراتيجي، وإدراك العاملين لمعنى التخطيط الاستراتيجي، وتوفر فريق للتخطيط الاستراتيجي في المكتبة.

2. التحليل الاستراتيجي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات بُعد واقع (التحليل الاستراتيجي) في المكتبات مجتمع الدراسة، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وذلك كما في الجدول رقم (8).

الجدول 8. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات بُعد واقع (التحليل الاستراتيجي) في المكتبات مجتمع الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم الفقرة	نصّ فقرات بُعد التحليل الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الواقع
1	8	تقوم المكتبة بالاطلاع على تجارب المكتبات الأخرى المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للاستفادة منها	3.29	1.13	متوسط
2	1	تتوفر لدى المكتبة معلومات كافية عن البيئة الداخلية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	3.21	1.10	متوسط
3	11	تتوفر قاعدة بيانات خاصة بالمكتبة تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي	3.16	1.14	متوسط
4	7	تقوم المكتبة بوضع منهجية واضحة لتحليل الموارد المتاحة (مادية، بشرية، تكنولوجية)	3.15	1.04	متوسط
5	5	يتم تحليل البيئة الخارجية للمكتبة لتعرف الفرص المتاحة فيها لاغتنامها	3.13	1.04	متوسط
6	9	يتم دراسة كافة القوانين والأنظمة في الجامعة ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي	3.12	1.10	متوسط
7	4	يتم تحليل البيئة الداخلية للمكتبة لتعرف نقاط الضعف فيها للعمل على تلافيها	3.09	1.03	متوسط
8	3	يتم تحليل البيئة الداخلية للمكتبة لتعرف نقاط القوة فيها للعمل على تعزيزها	3.07	1.09	متوسط
9	6	يتم تحليل البيئة الخارجية للمكتبة لتعرف التهديدات التي تواجه المكتبة	3.04	1.02	متوسط
10	2	تتوفر لدى المكتبة معلومات كافية عن البيئة الخارجية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي	3.02	1.02	متوسط
11	12	تُحلل الثقافة التنظيمية للمكتبة لتعرف مدى دعمها لعملية التخطيط الاستراتيجي	3.01	1.06	متوسط
12	10	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في المكتبة	2.93	1.04	متوسط
		الكلي للبُعد	**3.10**	**0.88**	**متوسط**

يلاحظ من الجدول (8)، أن جميع فقرات بُعد واقع (التحليل الاستراتيجي) في المكتبات مجتمع الدراسة من وجهة نظر المديرين، قد صُنِّفت ضمن مستوى (متوسط)، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة على فقراته تراوحت ما بين (2.93- 3.29). ويبين الجدول ذاته، أن الفقرات التالية قد حازت على الرتب الأربع الأولى، وبأعلى متوسطات حسابية، وهي الفقرة رقم (8) حول اطلاع المكتبة على تجارب المكتبات الأخرى المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، بمتوسط حسابي (3.29)، وانحراف معياري مقداره (1.13)، والفقرات (7،11،1) حول توفر معلومات كافية لدى المكتبة عن البيئة الداخلية، وتوفر قاعدة بيانات تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي، وقيام المكتبة بتحليل مواردها المادية والبشرية والتكنولوجية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.15-3.21)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.04-1.14)، بينما أخذت الفقرات (6،2،12،10) حول تحليل البيئة الخارجية للمكتبة لتعرف التهديدات التي تواجهها، وتوفر معلومات كافية عن البيئة الخارجية، وقيام المكتبة بتحليل الثقافة التنظيمية، وتوفر مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين، أدنى الرتب (9-12)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.93-3.04) وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.06-1.02)، ونجد أن الفقرات (5،9،4،3)، أخذت الرتب الوسطى في السلم (5-8)، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.13-3.07)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.10-1.03)، وتدور هذه الفقرات حول تحليل البيئة الخارجية للمكتبة لتعرف الفرص المتاحة، ودراسة قوانين وأنظمة الجامعة، وتحليل البيئة الداخلية لتعرف نقاط القوة ونقاط الضعف في المكتبة.

3. التوجه الاستراتيجي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات بُعد واقع (التوجه الاستراتيجي) في المكتبات مجتمع الدراسة، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وذلك كما في الجدول رقم (9).

الجدول 9. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات بُعد واقع (التوجه الاستراتيجي) في المكتبات مجتمع الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم الفقرة	نصّ فقرات بُعد التوجه الاستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الواقع
1	5	تمتلك المكتبة تصوراً واضحاً لرسالتها	3.52	1.08	متوسط
2	8	تعبر رسالة المكتبة عن الدور الذي تقوم به في خدمة الجامعة	3.51	1.09	متوسط
3	4	تتسم رؤية المكتبة بالموضوعية	3.38	1.10	متوسط
4	10	تتجه استراتيجيات المكتبة نحو تحقيق رسالتها	3.34	1.09	متوسط
5	13	تتغير الأهداف بالمكتبة بتغير حاجات المستفيدين ورغباتهم	3.33	1.10	متوسط
6	3	تتسم رؤية المكتبة بالواقعية	3.32	1.13	متوسط
6	12	تتصف أهداف المكتبة بالمرونة حيث يمكن تعديلها	3.32	1.15	متوسط
6	11	لدى المكتبة أهداف واضحة يراد الوصول إليها	3.32	1.20	متوسط
9	14	تقوم المكتبة بوضع أهداف تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها مسبقاً	3.26	1.09	متوسط
10	9	تقوم المكتبة بنشر رسالتها بين العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف	3.25	1.12	متوسط
10	7	يشارك المسؤولون في المكتبة في صياغة رسالتها	3.25	1.16	متوسط
12	6	يتم صياغة وكتابة رسالة واضحة للمكتبة تحدد مسيرتها المستقبلية	3.22	1.14	متوسط
13	15	تتصف أهداف المكتبة بإمكانية قياسها للتحقق من مستويات الإنجاز	3.21	0.98	متوسط
14	2	تراعي رؤية المكتبة المتغيرات المستقبلية التي قد تطرأ على الجامعة	3.18	1.07	متوسط
14	1	يتم صياغة رؤية واضحة وإعلانها لجميع الموظفين في المكتبة	3.18	1.12	متوسط
		الكلي للبُعد	**3.31**	**0.95**	**متوسط**

يلاحظ من الجدول (9)، أن جميع فقرات بُعد واقع (التوجه الاستراتيجي) في المكتبات مجتمع الدراسة من وجهة نظر المديرين، قد صُنّفت ضمن مستوى (متوسط)، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة على فقراته تراوحت ما بين (3.18-3.52). ويبين الجدول ذاته، أن الفقرات التالية قد حازت على الرتب الخمس الأولى، وبأعلى متوسطات حسابية، وهي الفقرة رقم (5) حول امتلاكالمكتبة تصوراً واضحاً لرسالتها، وبأعلى متوسط حسابي (3.52)، وانحراف معياري مقداره (1.08)، والفقرات (13،10،4،8)، وهي حول رسالة المكتبة وتعبيرها عن الدور الذي تقوم به في خدمة الجامعة، وموضوعية رؤيتها، وأهداف المكتبة وتغيرها بتغير حاجات المستفيدين، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.51-3.33)، وانحرافات معيارية بين (1.09-1.10)، بينما أخذت الفقرات (6،15،1،2)، حول صياغة وكتابة رسالة واضحة للمكتبة تحدد مسيرتها المستقبلية وإمكانية قياس أهداف المكتبة لمستويات الإنجاز، وصياغة رؤية المكتبة وإعلانها للجميع ومراعاتها للمتغيرات المستقبلية التي قد تطرأ على الجامعة، أدنى الرتب (12-14)، وبمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.18-3.22)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين

(0.98-1.14)، في حين أخذت الفقرات (9،14،12،3،11،7)، حول وضوح أهداف المكتبة ومرونتها وتحديد النتائج المراد التوصل إليها، واتسام رؤيتها بالواقعية، وقيام المكتبة بنشر رسالتها بين العاملين ومشاركة المسؤولين في المكتبة بصياغة رسالتها، الرتب الوسطى في السلم (6-10)، وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.25-3.32)، وانحرافات معيارية ما بين (1.09-1.20).

4. صياغة الاستراتيجية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات بُعد واقع (صياغة الاستراتيجية) في المكتبات مجتمع الدراسة، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وذلك كما في الجدول رقم (10).

الجدول 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات بُعد واقع (صياغة الاستراتيجية) في المكتبات مجتمع الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم الفقرة	نصّ فقرات بُعد صياغة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الواقع
1	1	تنسجم خطة المكتبة الاستراتيجية مع الفلسفة العامة للجامعة	3.34	1.07	متوسط
2	2	خطة المكتبة الاستراتيجية واضحة وتتناسب مع رؤيتها	3.32	1.04	متوسط
3	3	خطة المكتبة الاستراتيجية واضحة وتتناسب مع رسالتها	3.29	1.10	متوسط
4	6	تتضمن خطة المكتبة الاستراتيجية الموازنات اللازمة للتنفيذ	3.25	1.16	متوسط
5	4	يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية لتعرف درجة توافقها مع الخطة الموضوعة	3.11	1.11	متوسط
6	5	يتم عرض الخطة الاستراتيجية على العاملين في المكتبة قبل إقرارها من الإدارة	3.01	1.15	متوسط
7	8	يتم اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف	2.97	1.13	متوسط
8	7	يتم تنظيم دورات تدريبية للمعنيين حول كيفية بناء خطة استراتيجية	2.84	1.20	متوسط
		الكلي للبُعد	**3.14**	**0.94**	**متوسط**

يلاحظ من الجدول (10)، أن جميع فقرات بُعد واقع (صياغة الاستراتيجية) في المكتبات مجتمع الدراسة من وجهة نظر المديرين، قد صُنّفت ضمن مستوى (متوسط)، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة على فقراته تراوحت ما بين (2.84 – 3.34). ويبين الجدول ذاته، أن الفقرات (1-3) قد حازت على الرتب الثلاث الأولى، وبأعلى متوسطات حسابية، وهي حول انسجام خطة المكتبة الاستراتيجية مع الفلسفة العامة للجامعة، وبأعلى متوسط حسابي (3.34)، وانحراف معياري مقداره (1.07)، والفقرتين (2،3) حول وضوح الخطة الاستراتيجية

وتناسبها مع رؤيتها ورسالتها، وبمتوسط حسابي (3.32) و (3.29) وانحراف معياري (1.04) و (1.10)، على التوالي، وأخذت الفقرات (5،8،7) أدنى الرتب في السلم (6-8)، حول عرض الخطة على العاملين، وتلقيهم الدورات التدريبية، واختيار البدائل الاستراتيجية، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.84-3.01)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.13-1.20)، ونجد أن الفقرتين (4،6) حول خطة المكتبة وتضمنها الموازنات اللازمة ومراجعة الأهداف الاستراتيجية، أخذت الرتب الوسطى في السلم (4،5)، بمتوسط حسابي (3.25) و (3.11)، وانحراف معياري (1.16) و (1.11)، على التوالي.

5. تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات بُعد واقع (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في المكتبات مجتمع الدراسة، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وذلك كما في الجدول رقم (11).

الجدول 11. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات بُعد واقع (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في المكتبات مجتمع الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم الفقرة	نصّ فقرات بُعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الواقع
1	6	ستخدم المكتبة نظاماً إلكترونياً لمتابعة تنفيذ استراتيجياتها	3.27	1.11	متوسط
2	7	يتم تعرف الإمكانات المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.25	1.13	متوسط
3	4	تعتمد المكتبة مبدأ المشاركة بين الأقسام لتنفيذ البرامج وخطط العمل	3.19	1.15	متوسط
4	5	تعتمد المكتبة المنهجية العلمية في تنفيذ الاستراتيجيات	3.16	1.12	متوسط
5	1	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة تنفيذ خطة المكتبة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها	3.15	1.10	متوسط
6	10	يتم تحديد المعلومات الضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية	3.07	1.18	متوسط
7	8	يوجد جدول زمني لكل مكون من مكونات خطة المكتبة الاستراتيجية يتمثل في خطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى	3.01	1.19	متوسط
8	9	يتم التأكد من الصعوبات المحتملة قبل تنفيذ خطة المكتبة الاستراتيجية	2.99	1.13	متوسط
9	2	تتبنى المكتبة التدريب الاستراتيجي لتنمية المهارات المطلوبة في تنفيذ الاستراتيجية	2.96	1.13	متوسط
10	3	توفر الجامعة الموارد المالية الكافية لتنفيذ خطة المكتبة الاستراتيجية	2.92	1.09	متوسط
		الكلي للبُعد	**3.10**	**0.96**	**متوسط**

يلاحظ من الجدول (11)، أن جميع فقرات بُعد واقع (تنفيذ الخطة الاستراتيجية) في المكتبات مجتمع الدراسة من وجهة نظر المديرين، قد صُنّفت ضمن مستوى (متوسط)، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة على فقراته تراوحت ما بين (2.92 – 3.27).

ويبين الجدول ذاته، أن الفقرات (4،7،6) قد حازت على الرتب الثلاث الأولى، حول استخدام لمكتبة نظاماً إلكترونياً لتنفيذ استراتيجياتها، والتعرف على الإمكانات المتاحة، والمشاركة بين الأقسام لتنفيذ البرامج وخطط العمل، وبأعلى متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.19-3.27)، وانحرافات معيارية تراوحت ما بين (1.11-1.15)، بينما أخذت الفقرات (3،2،9)، على أدنى الرتب في السلم (8-10) وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.92-2.99)، وانحرافات معيارية ما بين (1.09-1.13)، وتتعلق هذه الفقرات بالتأكد من الصعوبات المحتملة قبل تنفيذ الخطة، والتدريب على التنفيذ، وتوفير الجامعة الموارد المالية للتنفيذ.

6. التقويم والمتابعة:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات بُعد واقع (التقويم والمتابعة) في المكتبات مجتمع الدراسة ، مع مراعاة ترتيب فقرات البُعد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وذلك كما في الجدول رقم (12).

الجدول 12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المديرين على فقرات بُعد واقع (التقويم والمتابعة) في المكتبات مجتمع الدراسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

الرتبة	رقم الفقرة	نصّ فقرات بُعد التقويم والمتابعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الواقع
1	7	تُكتب تقارير سنوية أو فصلية لمراجعة الخطة الاستراتيجية	3.18	1.12	متوسط
2	1	تُحدد الجهة المسؤولة عن عملية التقويم والمتابعة	3.14	1.08	متوسط
3	2	توجد معايير دقيقة لأداء خطة المكتبة الاستراتيجية	3.01	1.13	متوسط
4	3	تُنفذ الخطة الاستراتيجية وفق مواعيد زمنية محددة لمتابعة مستويات الإنجاز	3.00	1.15	متوسط
5	4	تُراعي معايير الأداء البيئتين الداخلية والخارجية لتنفيذ الاستراتيجية	2.99	1.07	متوسط
6	5	تُسهم معايير الأداء المحددة في معرفة انحرافات تنفيذ الخطة الاستراتيجية	2.98	1.06	متوسط
7	6	تُسهم معايير الأداء المحددة في قياس كل هدف من أهداف الخطة الاستراتيجية	2.91	1.07	متوسط
		الكلي للبُعد	**3.03**	**0.99**	**متوسط**

يلاحظ من الجدول (12)، أن جميع فقرات بُعد واقع (التقويم والمتابعة) في المكتبات مجتمع الدراسة من وجهة نظر المديرين، قد صُنِّفت ضمن مستوى (متوسط)، وأن المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة على فقراته تراوحت ما بين (2.91 – 3.18). ويبين الجدول ذاته، أن الفقرات (7،1،2،3)، قد حازت على الرتب الأربع الأولى، حول كتابة التقارير لمراجعة الخطة، والجهة المسؤولة عن التقويم والمتابعة، ووجود معايير لأداء الخطة الاستراتيجية، وتنفيذ الخطة وفق مواعيد زمنية، وبأعلى متوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.00-3.18)، وانحرافات

معيارية ما بين (1.08-1.15)، بينما أخذت الفقرات (4،5،6) على أدنى الرتب وبمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (2.91-2.99)، وبانحرافات معيارية بين (1.06-1.07).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني الذي نصَّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن لواقع التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، و سنوات الخبرة)؟" فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات مجتمع الدراسة من وجهة نظر المديرين وفقاً للمتغيرات، وذلك كما في الجدول رقم (13).

الجدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المديرين في المكتبات مجتمع الدراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمتغيرات.

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.20	0.85
	أنثى	3.02	0.89
العمر	39 سنة فأقل	3.25	0.89
	40 - 49 سنة	3.11	0.77
	50 سنة فأكثر	2.93	0.94
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.00	0.84
	دراسات عليا	3.30	0.88
المسمى الوظيفي	مدير/نائب مدير مكتبة	3.42	0.73
	مدير دائرة أو رئيس (قسم/شعبة)	3.07	0.88
الخبرة	10 سنوات فأقل	3.47	0.92
	11 - 15 سنة	2.99	0.94
	من 16 سنة فأكثر	3.01	0.79

يبين الجدول (13)، وجود فروقات ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين في المكتبات مجتمع الدراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي ناتجة عن اختلاف مستويات المتغيرات، وبهدف التحقق من جوهرية الفروق الظاهرية؛ تم إجراء تحليل التباين الخماسي 5-way ANOVA لواقع التخطيط الاستراتيجي في هذه المكتبات من وجهة نظر المديرين، وفقاً للمتغيرات، والجدول رقم (14) يبين نتائج هذا التحليل.

الجدول 14. نتائج تحليل التباين الخماسي لتقديرات المديرين في المكتبات مجتمع الدراسة لواقع التخطيط الاستراتيجي وفقاً للمتغيرات.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الجنس	14.460	1	14.460	**40.536**	0.000
العمر	0.037	2	0.018	0.052	0.950
المؤهل العلمي	12.045	1	12.045	**33.768**	0.000
المسمى الوظيفي	12.178	1	12.178	**34.139**	0.000
الخبرة	1.868	2	0.934	2.619	0.079
الخطأ	29.607	83	0.357		
الكلي	70.397	90			

يتبين من نتائج التحليل في الجدول (14)، وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات المديرين في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن لواقع التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (المؤهل العلمي). ولصالح حملة مؤهلات الدراسات العليا مقارنة بحملة مؤهل البكالوريوس كما هو مبين في الجدول (13).

كما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات المديرين في هذه المكتبات لواقع التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي). ولصالح مديري أو نواب مديري المكتبة مقارنة بمديري الدوائر أو رؤساء الأقسام كما هو مبين في الجدول (13).

كما توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات المديرين في هذه المكتبات لواقع التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغير (الجنس). ولصالح الذكور كما هو مبين في الجدول (13).

وفي المقابل تبين عدم وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين في هذه المكتبات لواقع التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيري (العمر، والخبرة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

للإجابة عن سؤال الدراسة الثالث الذي نصَّ على: "ما المشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن من وجهة نظر مديري المكتبات ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام؟" فقد تم رصد استجابات الأفراد عن السؤال المفتوح، والبالغ

عددهم (57) فرداً، وتم تحليله حسب خطوات التحليل في البحث النوعي، وذلك عن طريق تحليل محتوى الأفكار الواردة عليه من قبل المستجيبين والتي بلغت (149) فكرة أو مشكلة، كفئة لتحليل المحتوى باستخدام نصّ السؤال المفتوح كوحدة لتحليل المحتوى، ثم رصد التكرارات الخاصة بكل فكرة مندرجة تحت السؤال المفتوح، والتي تم تصنيفها حسب عدة مجالات، وحصر الأفكار المتعلقة بكل مجال بحسب ما أوردها المستجيبون، مع مراعاة ترتيبهاترتيباً تنازلياً وفقاً للنسب المئوية الخاصة بها. وذلك كما يلي:

1- مشاكل تتعلق بالإدارة:

- طبيعة نمط العمل والتمسك بالاجراءات الروتينية.
- ضعف الإدارة وقلة مهاراتها الاستراتيجية.
- عدم وجود معايير ضابطة للأداء.
- اعتماد مبدأ المركزية في اتخاذ القرارات ووضع الخطط.
- عدم عرض الإستراتيجية على العاملين للمشاركة في الانجاز.
- الاهتمام بنظام الإجازات والمغادرات وترك الرسالة الحقيقية للمكتبة.

2- مشاكل تتعلق بالموارد البشرية:

- عدم توفر الخبرات الكافية التي تقوم بوضع الخطط.
- وجود بعض الأفراد غير المؤهلين لاتخاذ القرار.
- عدم وجود مسؤول عن التخطيط الاستراتيجي متخصص وذو مؤهل عالي في الإدارة أو علم المكتبات والمعلومات، نتيجة النقص، أو ضعف الكوادر البشرية المتخصصة في المجال.
- عدم الموضوعية وتدخل الوساطة والمحسوبية في التعيين.
- ضعف التدريب لرفع كفاءة العاملين، بأساليب وعمليات التخطيط الاستراتيجي.

3- مشاكل تتعلق بالموارد المالية:

- عدم توفر المخصصات والموارد المالية الكافية لبناء خطط استراتيجية مناسبة.
- تقليص المخصصات المالية للمكتبة في الموازنة العامة للجامعة، نتيجة لقرارات التقشف المالي الذي يقف عائقاً أمام التحديث والتطوير لعملية التخطيط الاستراتيجي.
- عدم توفر البنية التحتية من مباني وتجهيزات وأجهزة.

4- مشاكل تتعلق بالجانب النفسي والمعنوي للعاملين:

- احباط الأفكار الجديدة الهادفة لتطوير عملية التخطيط الاستراتيجي في المكتبة.
- وجود عدد من الأفراد المقاومين لعمليات التغيير في المكتبة.
- عدم وجود بيئة نفسية ملائمة للعمل.
- عدم وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية وتعزيز الانجازات للعاملين.

- تهميش الجانب الانساني الذي يؤدي بدوره إلى اختلاف وجهات النظر وبالتالي عدم تنفيذ الخطط الاستراتيجية.

5- مشاكل تتعلق بالبيئة الداخلية للمكتبة:

- عدم جدية المكتبة في تنفيذ بنود الخطة الاستراتيجية.
- عدم وجود ثقافة تنظيمية في المكتبة لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.
- عدم وجود خطة مكتوبة بسبب التغيير المستمر على الإدارات المتعاقبة في المكتبة.
- عدم وجود رؤية وأهداف واضحة للعاملين داخل المكتبة.
- عدم الدقة في نظام المعلومات والبيانات داخل المكتبة.

6- مشاكل تتعلق بالبيئة الخارجية للمكتبة:

- غياب التشريعات والأنظمة الضابطة في قانون الجامعة.
- تهميش المكتبة ودورها من قبل المسؤولين في الجامعة.
- عدم مواكبة المسؤولين في المكتبات الجامعية للتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- العولمة وما فرضته من كونية الأعمال والحرية المتزايدة في تبادل المعلومات.
- نقص التغذية الراجعة من قبل المستفيدين.
- عدم متابعة المكتبة من قبل الجامعة بالإضافة إلى عدم التنسيق بين المكتبة والجامعة.

ويلخص الجدول رقم (15) المشاكل والصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبات مجتمع الدراسة من وجهة نظر المستجيبين عن السؤال المفتوح، والبالغ عددهم (57) فرداً، وفق تكرارات استجاباتهم ونسبها المئوية.

الجدول 15. التكرارات والنسب المئوية للمشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبات مجتمع الدراسة من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب تكراراتها.

الرتبة	المجالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	مشاكل تتعلق بالإدارة	39	68.42
2	مشاكل تتعلق بالموارد البشرية	32	56.14
3	مشاكل تتعلق بالموارد المالية	27	47.36
4	مشاكل تتعلق بالبيئة الخارجية للمكتبة	19	33.33
5	مشاكل تتعلق بالبيئة الداخلية للمكتبة	18	31.57
6	مشاكل تتعلق بالجانب النفسي والمعنوي للعاملين	14	24.56

يلاحظ من النتائج في الجدول (15)، أن المشاكل التي تتعلق بالإدارة، تحتل المرتبة الأولى وذلك بنسبة (68.42%)، يليها المشاكل التي تتعلق بالموارد البشرية بنسبة (56.14%)، ثم

المشاكل المتعلقة بالموارد المالية بنسبة (47.36%)، ثم المشاكل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمكتبة بنسبة (33.33%)، ثم المشاكل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمكتبة بنسبة (31.57%)، وأخيراً؛ المشاكل التي تتعلق بالجانب النفسي والمعنوي للعاملين وذلك بنسبة (24.56%).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

للإجابة عن سؤال الدراسة الرابع الذي نصَّ على: **"ما أفضل الحلول المقترحة للمشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن من وجهة نظر مديري المكتبات ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام؟"** فقد تم رصد استجابات الأفراد عن السؤال المفتوح، والبالغ عددهم (49) فرداً، وتم تحليله حسب خطوات التحليل في البحث النوعي، وذلك عن طريق تحليل محتوى الأفكار الواردة عليه من قبل المستجيبين والتي بلغت (119) فكرة أو حل مقترح، كفئة لتحليل المحتوى باستخدام نصّ السؤال المفتوح كوحدة لتحليل المحتوى، ثم رصد التكرارات الخاصة بكل فكرة مندرجة تحت السؤال المفتوح، والتي تم تصنيفها حسب عدة مجالات، وحصر الأفكار المتعلقة بكل مجال بحسب ما أوردها المستجيبون، مع مراعاة ترتيبها ترتيبتنًازلياً وفقاً للنسب المئوية الخاصة بها. وذلك كما يلي:

1- حلول تتعلق بالإدارة:

- تعيين إداريين في المكتبة متخصصين في مجال الإدارة أو المكتبات، من ذوي الخبرة في الإدارة، أو التخطيط.
- ايجاد قيادات واعية ومؤهلة تمتلك المعرفة بالتخطيط الاستراتيجي.
- اشراك جميع العاملين في عملية التخطيط الاستراتيجي من قبل الإدارة.
- وضع أهداف وخطة واضحة وصريحة وإشراك العاملين في تحقيقها واطلاعهم عليها.

2- حلول تتعلق بالموارد البشرية:

- ايجاد لجان موثوقة ذات معرفة ودراية بأساليب التخطيط الاستراتيجي.
- تأهيل وتدريب عدد من العاملين على إعداد الخطط الاستراتيجية وذلك من خلال عقد الدورات التدريبية.
- اشراك العاملين في الندوات والورش الداخلية والخارجية.

3- حلول تتعلق بالموارد المالية:

- تقديم الدعم المادي وزيادة حصة المكتبة من الموازنة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية.
- ايجاد البنية التحتية المناسبة للمكتبة ومبنى مؤهل لأن يكون مكتبة جامعية.

4- حلول تتعلق بالجانب النفسي والمعنوي للعاملين:

- ضرورة تحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- الاهتمام بالموظفين والأداء الوظيفي لهم وتعزيزه.
- العدل بين الموظفين وعدم التمييز بينهم بإعطاء كل موظف حقه.

5- حلول تتعلق بالبيئة الداخلية للمكتبة:

- تغيير الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي في المكتبة.
- التغلب على نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة في بيئة المكتبة الداخلية.
- ضرورة التعاون بين أقسام المكتبة للوصول إلى استراتيجية شاملة.

6- حلول تتعلق بالبيئة الخارجية للمكتبة:

- وضع المكتبة في المرتبة الأولى، وفي مقدمة اهتمامات المسؤولين في الجامعة.
- دعم الجامعة للمكتبة، ودفعها بالتأكيد على ايجاد خطة استراتيجية.
- ضرورة أن تكون الخطة الاستراتيجية لجميع كليات ومرافق الجامعة (بما فيها المكتبة)، وأن تتبنى ذلك رئاسة الجامعة.

ويلخص الجدول رقم (16) الحلول المقترحة للمشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبات مجتمع الدراسة من وجهة نظر المستجيبين عن السؤال المفتوح، والبالغ عددهم (49) فرداً، وفق تكرارات استجاباتهم ونسبها المئوية.

الجدول 16. التكرارات والنسب المئوية للحلول المقترحة للمشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبات مجتمع الدراسة من وجهة نظر المديرين مرتبة تنازلياً حسب تكراراتها.

الرتبة	المجالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
1	حلول تتعلق بالموارد البشرية	33	67.34
2	حلول تتعلق بالإدارة	32	65.30
3	حلول تتعلق بالجانب النفسي والمعنوي للعاملين	16	32.65
4	حلول تتعلق بالبيئة الخارجية للمكتبة	14	28.57
5	حلول تتعلق بالموارد المالية	13	26.53
6	حلول تتعلق بالبيئة الداخلية للمكتبة	11	22.44

يلاحظ من النتائج في الجدول (16)، أن الحلول المقترحة التي تتعلق بالموارد البشرية، جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية (67.34%) يليها في المرتبة الثانية الحلول التي تتعلق بالإدارة بنسبة (65.30%)، يليها الحلول التي تتعلق بالجانب النفسي والمعنوي للعاملين بنسبة (32.65%)، ثم المتعلقة بالبيئة الخارجية للمكتبة بنسبة (28.57%)، ثم المتعلقة بالموارد المالية بنسبة (26.53%)، وأخيراً؛ الحلول المقترحة المتعلقة بالبيئة الداخلية للمكتبة بنسبة (22.44%).

"الأنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن"

تضمن هذا الجزء من الدراسة شرحاً تفصيلياً للأنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن، إذ تم مراجعة الأدب النظري المتعلق بالتخطيط الاستراتيجي والعديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، بهدف الوصول إلى مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي في هذه المكتبات من وجهة نظر المديرين، وذلك لتحديد إطار ومكونات الأنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي، وإمكانية تطبيقة في المكتبات الجامعية على أرض الواقع، والاستمرارية في تطويره وتنفيذه بما يتناسب مع التطور العلمي والتكنولوجي. وقد إحتوى على مقدمة، والمدخل النظمي للتخطيط الاستراتيجي، وأهداف الأنموذج المقترح، ومكوناته، وخريطته التدفقية، وتحكيمه، وذلك كما يلي:

مقدمة:

اتسم عالمنا اليوم بسرعة التغيرات في مجالات الحياة كافة، وأبرزها ما يعرف بالثورة التكنولوجية، والمعلوماتيه، وأيضاً الزيادة الهائلة في حجم المعلومات، مما يحفزنا على مواكبة التطورات، والتفكير بأساليب وتقنيات جديدة تساعد على مواجهة هذه التحولات بأدوات تتناسب مع احتياجاتنا لضمان البقاء والاستمرار، ومن تلك الأدوات التخطيط الاستراتيجي.

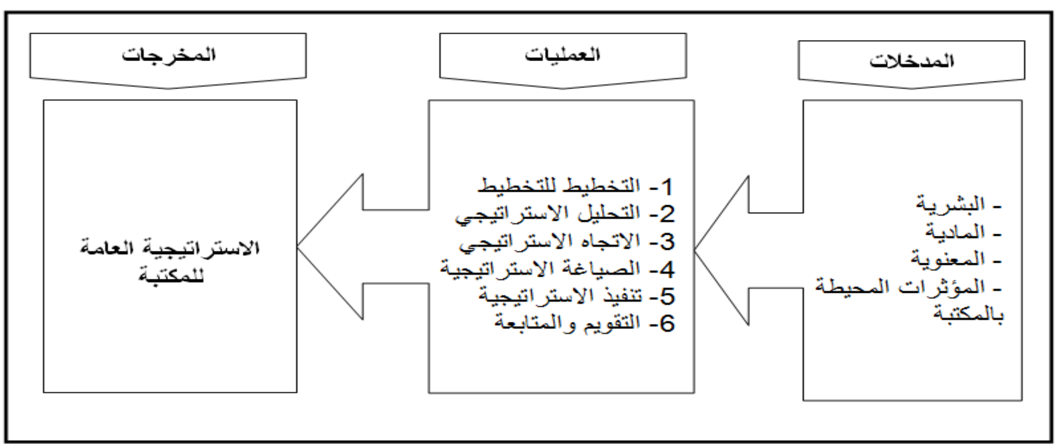
من هنا جاءت أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات، وفي مقدمتها المكتبات الجامعية التي تقدم خدماتها لشريحة كبيرة من الجمهور، وتعتبر المنبر الحقيقي لمصادر المعلومات بمختلف أشكالها، وتعمل على تغذية الفكر والعقل البشري بالكثير من المعلومات والمعارف، وتساعد الجامعات على إثراء المجتمع بالقوى البشرية اللازمة لمجالات الحياة عامة، كما أن مؤسسات المعلومات في الأردن، ليست بمعزل عما يحدث بالمجتمع المحلي، أو العالمي، مما يتطلب منها التفاعل ومجاراة التطورات، من خلال بعض الأدوات والأساليب التي تمكنها من التعرف على التغيرات المستمرة في البيئتين الداخلية والخارجية، الأمر الذي يشجع على استخدام التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسات، ومن أبرزها المكتبات الجامعية.

وهناك الكثير من الفوائد التي يمكن أن تجنيها المكتبات الجامعية لاستخدامها التخطيط الاستراتيجي ضمن سياساتها الرامية إلى التطوير والتحديث، ومن أهمها صياغة رؤيتها والسعي لتنفيذها، وإمكانية اشتقاق رسالة المكتبة انطلاقاً من رؤيتها التي تميزها عن المؤسسات الأخرى، بالإضافة إلى وضع الأهداف الاستراتيجية التي تحقق الغايات والطموحات التي تسعى المكتبة إلى تحقيقها آخذة بعين الاعتبار آخر المستجدات في البيئتين الداخلية والخارجية، مع رسم العديد من

البدائل الاستراتيجية للتعامل مع الأوضاع المستجدة بكل حيوية ومرونة، كما يتيح التخطيط الاستراتيجي للمكتبة وضع نظام متكامل لكيفية تنفيذ سياساتها وبرامجها مزوداً بمعايير أداء للتحقق من مستويات الانجاز، ومن هنا تأتي أهمية وضع أنموذج للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن، من أجل تحويل مفهوم التخطيط الاستراتيجي إلى واقع عملي يرسمها الأنموذج من خلال خارطته التدفقية.

المدخل النظمي للتخطيط الاستراتيجي:

يستخدم الأنموذج المقترح في فكرته المدخل النظمي كونه يتبع المفهوم العلمي من حيث المدخلات، والعمليات ثم المخرجات. ولتفعيل ذلك فإنه يتوجب الإجابة عن مجموعة من الأسئلة وهي: ما وضع المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن الحالي؟، وللإجابة عن هذا السؤال لا بد من دراسة المدخلات في المكتبات الجامعية والتي تتمثل: بالمدخلات البشرية، والمادية، والمعنوية، والمؤثرات المحيطة بالمكتبة. والسؤال الثاني: كيف يمكن الوصول إلى الوضع المرغوب؟، وللإجابة عن هذا السؤال يجب على المكتبة تفعيل عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال مراحله. وأما فيما يتعلق بالسؤال الثالث والمتمثل في: ما الوضع المرغوب الوصول إليه؟، والإجابة عن هذا السؤال تتمثل بالمخرجات التي يجب الوصول إليها وهي الخطة الاستراتيجية الشاملة للمكتبة، والشكل رقم (2) يوضح كيفية عمل المدخل النظمي للتخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية.



الشكل 2. المدخل النظمي للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية.(تصميم الباحث)

أهداف الأنموذج المقترح:

1. وسيلة لفتح قنوات الاتصال مع جميع الجهات، ويتم بذلك إشراك العاملين والطلبة وأعضاء هيئة التدريس من خلال التنسيق والمشاركة بين المكتبة والمجتمع الجامعي من

جانب، والمجتمع المحلي من جانب آخر، بهدف تبادل المعلومات والدخول في حوار مستمر.

2. تمكين المكتبات الجامعية من مواكبة التغيرات السريعة في جميع المجالات (الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية، وغيرها).
3. تمكين المكتبات الجامعية من وضع خطط استراتيجية فعالة، تساهم في تحسين وتطوير خدماتها، وذلك عن طريق المكونات الرئيسية المطلوبة لتطوير مخطط قائم.
4. تخصيص الأدوار للعاملين في المكتبات الجامعية بأن يقوم كل فرد بالأعمال التي تقع على عاتقه على أكمل وجه، مما يدعم مقومات الرضا الوظيفي، حيث يتيح الأنموذج إمكانية تفويض القرارات التنفيذية للمستويات الأدنى.
5. تحسين علاقات العمل ودعم روح الجماعة، والشعور بالإنتماء والهوية المؤسسية، من خلال دعم مقومات الإتفاق والفهم المشترك لأهداف المكتبة ومراميها.
6. تحقيق المزيد من الرضا للمستفيدين، حيث يمكن للعاملين الاستجابة بشكل أكثر سرعة ومرونة، وذلك من خلال سياسة وإطار اتخاذ القرارات الأكثر وضوحاً.
7. تحسين الروح المعنوية للعاملين ودافعيتهم من خلال الشعور بقدرتهم على المشاركة الإيجابية في تشكيل مستقبلهم، وممارسة المزيد من الرقابة على التغير، بدلاً من مجرد الاستجابة للقوى الخارجية.

مكونات الأنموذج المقترح:

يشتمل الأنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي على عدة مكونات، والتي تمثل متغيرات الأنموذج (مراحل التخطيط الاستراتيجي)، وذلك كما يلي:

1- التخطيط للتخطيط الاستراتيجي:

تبدأ إدارة المكتبة في هذه المرحلة بتهيئة نفسها لعملية التخطيط الاستراتيجي، من خلال اعتماد عملية التخطيط الاستراتيجي للعمل به داخل المكتبة. وهنا يمكن انشاء وحدة أو قسم للتخطيط لمتابعة الخطط والدراسات، ويمكن الاعتماد عليه لتزويد العملية التخطيطية بالمعلومات والبيانات اللازمة. وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي حيث يتم في هذه المرحلة تمكين المكتبة من السير في المراحل التي تليها. وهنا على المكتبة اتخاذ التدابير التالية:

أ. الثقافة التنظيمية للمكتبة: وهي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تنبثق من محيط العمل في المكتبة، ومن الأمثلة على القيم السائدة الجودة، والشفافية، وطرق التفكير، وأنظمة الاتصال والتواصل، ويمكن القول أنها كل ما تعتبره المكتبة ذا قيمة، ويحدد فريق التخطيط القيم الرئيسية، ويتم الاتفاق حول القيم المختلف عليها، وايجاد الحلول المناسبة لها.

ب. تشكيل فريق التخطيط: يتم تشكيل فريق عمل مؤهل من المختصين في الإدارة أو التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية سواء من العاملين في المكتبة أو من الجامعة أو من خارجها، وذلك من خلال الإستعانة بالخبراء في مجال التخطيط الاستراتيجي. ولا بدّ من إجراء التدريبات اللازمة للمعنيين بعملية التخطيط، للخروج باستراتيجية جيدة للمكتبة، يمكن الاعتماد عليها في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ج. تشكيل فريق المتابعة: تكون مهمة هذا الفريق متابعة وتقييم الأوضاع وحل المشكلات بشكل عام، ومتابعة فريق التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص في جميع مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي ويجب أن يتسم هذا الفريق بالاستمرارية في المتابعة والاطلاع على كل مرحلة وتقديم الحلول عند الحاجة لها.

2- التحليل الاستراتيجي:

يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بدراسة البيئة الداخلية والخارجية للمكتبات الجامعية وذلك باستخدام إحدى التقنيات المستخدمة في هذا الشأن وأهمها تقنية (SWOT)، لإعداد قوائم بنقاط القوة التي يجب تعزيزها في المكتبة ومعرفة نقاط الضعف التي يجب أن يتم معالجتها في عملية التخطيط، كذلك إعداد قوائم بالفرص التي يجب أن تستغلها المكتبة، ومعرفة التهديدات التي يمكن أن تواجهها، والعمل على وضع خطط لمواجهة هذه التهديدات والتحديات، مما يجعل إدارة المكتبة قادرة على مواجهة المتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والقانونية، والتكنولوجية، في البيئتين الداخلية والخارجية. ومن الأمثلة على تحليل البيئة الداخلية للمكتبة ما يلي:

- الهيكل التنظيمي والفروع للمكتبة.
- قاعدة البيانات، والتقنيات والأجهزة.
- مصادر المعلومات.
- الهيئة الإدارية والموارد البشرية والعاملين.
- الميزانية، والوضع المالي.

أما فيما يتعلق بتحليل البيئة الخارجية للمكتبة، فيمكن أن تتمثل بما يلي:

- الطلبة.
- الهيئة التدريسية.
- الكليات ودوائر الجامعة.
- المجتمع المحلي.
- البرامج والمناهج.
- القوانين والتشريعات في الجامعة وخارجها.

3- التوجه الاستراتيجي:

وفي هذه المرحلة يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بتحديد الرؤية والرسالة والأهداف وذلك كما يلي :

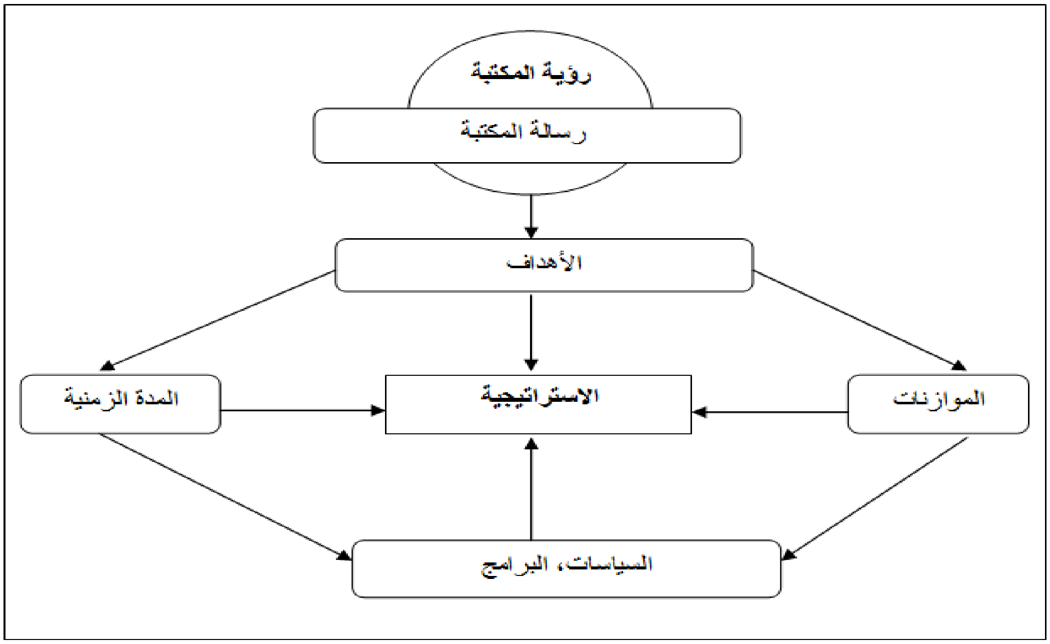
أ. تحديد رؤية المكتبة: وهي تلخص التصور المرغوب الذي تريد المكتبة الوصول إليه في المستقبل، ويجب مشاركة الجميع في تحديدها وصياغتها في جملة واحدة، والسعي إلى تحقيقها.

ب. تحديد رسالة المكتبة: والتي يجب صياغتها بجملة تلخص من نحن؟ وماذا نريد؟، ويجب أن تكون مختصرة وتتسم بالوضوح وتحدد مجال عمل المكتبة، وتحتوي على أهم قيم المكتبة، وأن تشعر قارئها بالفخر.

ج. تحديد أهداف المكتبة: يجب أن تكون هذه الأهداف مرتبطة بالوظيفة الأساسية للمكتبة، ويجب صياغتها بمشاركة جميع المعنيين في المكتبة، ويسعى جميع العاملين إلى تحقيقها.

4- صياغة الاستراتيجية:

تشتمل هذه المرحلة على عدة أعمال لا بد من القيام بها لارتباطها ببعضها، واعتمادها على الخطوات السابقة، فبعد تحديد رؤية ورسالة وأهداف المكتبة تكون بعض الأمور قد اتضحت للبدء في صياغة واضحة لخطة استراتيجية شاملة ومتكاملة للمكتبة، ويتم ذلك بتحديد المكونات والعناصر الأساسية للخطة الاستراتيجية، وذلك من خلال برنامج تفصيلي للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لضمان نجاح الخطة، وتشمل: الخطط، والسياسات، والبرامج، والسيناريوهات والبدائل الاستراتيجية، والموازنات، ومصادر التمويل، والتقنيات، والمدة الزمنية اللازمة لتحقيق هذه الخطط، وتحديد المسؤولين عن التنفيذ والمتابعة، والجهة المخولة بمتابعة المشاكل التي يمكن مواجهتها والتغلب عليها. كما تتطلب هذه المرحلة مشاركة عريضة من جميع المعنيين في المكتبة، والعمل على توفير نظام حوافز ومكافآت مناسب، ويمكن ملاحظة الترابط بين التوجه الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية، وذلك كما هو موضح بالشكل رقم (3).



الشكل 3. الترابط بين التوجه الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية.(تصميم الباحث)

5- تنفيذ الخطة الاستراتيجية:

عند الوصول إلى هذه المرحلة تكون صورة الواقع قد اكتملت، وينتقل التخطيط الاستراتيجي إلى مرحلة أكثر حساسية، وتحتاج هذه المرحلة إلى النظر مرة أخرى لرؤية ورسالة المكتبة، والأهداف ونتائج تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، والمشاكل وحلولها، والاستراتيجية العامة. ويأتي الإعلان عن ولادة الخطة الاستراتيجية في اجتماع عام تقديراً لجهود جميع المشاركين في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك لوضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي على أرض الواقع، وتحديد جميع المهام والأعمال والنشاطات لتحقيق أفضل النتائج المرجوة من خلال:

أ. تركيز الفهم العميق لدى المسؤولين عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية لرؤية المكتبة ورسالتها.

ب. تركيز الفهم العميق لأهداف المكتبة الاستراتيجية المراد تحقيقها.

ج. فهم السياسات والبرامج المحققة لأهداف المكتبة الاستراتيجية.

د. فهم البدائل الاستراتيجية التي يمكن الاعتماد عليها عند انحراف الخطة عن مسارها.

هـ. الاعتماد على المدد الزمنية اللازمة لتنفيذ خطة المكتبة الاستراتيجية.

و. توفير الميزانيات اللازمة لتنفيذ خطة المكتبة الاستراتيجية.

6- التقويم والمتابعة:

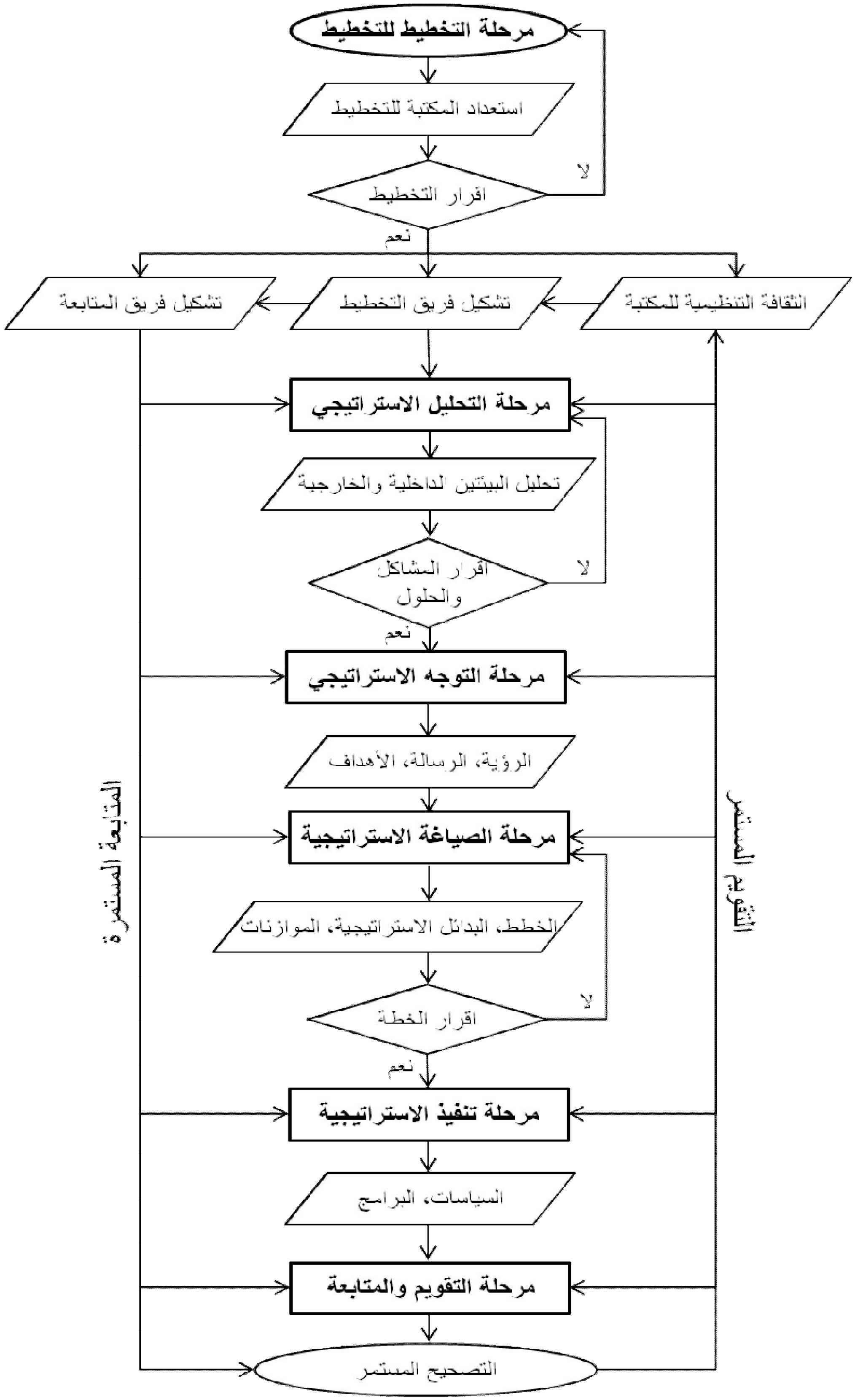
تعد عملية التقويم والمتابعة من أهم عمليات التحقق من سير خطة المكتبة الاستراتيجية في مسارها الصحيح نظراً لارتباطها بتحقيق أهداف الخطة، مما يلزم من تقويم ومتابعة مستمرة لرصد أي خلل أو انحراف للخطة عن مسارها الصحيح، وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

ويجب في هذه المرحلة صياغة معايير لقياس الأداء، ومعرفة طرق قياس الأداء الفعلي، وتحديد العناصر التي يجب قياسها، والتركيز على العناصر المهمة التي يمكن أن تواجه بعض الصعوبات في تنفيذها، ومقارنة نتائج الأداء مع المعايير المحددة، وذلك لمعرفة ما إذا كانت نتائج الأداء متطابقة مع معايير العناصر المراد قياسها أم لا، وفي حالة تطابقها تكون عملية التقويم والمتابعة قد تمّت بشكل صحيح، أما في حالة عدم التطابق فيمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية عن طريق اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة الانحرافات، مما يستدعي البحث عن الأسباب لتحديد موطن الخلل وإعادة الخطة إلى مسارها الصحيح والطبيعي.

بالإضافة إلى تقديم التغذية الراجعة لعملية التخطيط الاستراتيجي في المكتبة، وكتابة تقارير المراجعة السنوية، والتطوير والتصحيح للخطط بشكل مستمر.

خريطة الأنموذج التدفقية:

يمثل الشكل رقم (4)، الخريطة التدفقية للأنموذج المقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن بصورته النهائية، والذي اشتمل على مراحل التخطيط الاستراتيجي، وربط جميع متغيراته بطريقة تسهل عملية الربط بين التخطيط الاستراتيجي كمفهوم، والتطبيق العملي من خلال عملية النمذجة التي تنقل المفاهيم إلى واقع عملي قابل للتطبيق.



الشكل 4. أنموذج (الدولات) للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن.

تحكيم الأنموذج المقترح:

تم عرض الأنموذج على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات علم المكتبات والمعلومات والتربية والتخطيط والإدارة، وذلك للأخذ بآرائهم حول صدق الأنموذج، من حيث درجة وضوحه، ودرجة واقعيته، ودرجة قابلية الأنموذج للتطبيق.(الملحق 3)

كما تم الأخذ بالملاحظات وإجراء التعديلات المناسبة، لإخراج الأنموذج في صورته النهائية. والجدول رقم (17) يوضح عدد المحكمين وتكرارات استجاباتهم ونسبها المئوية.

الجدول 17. عدد محكمي الأنموذج المقترح وتكرارات إستجاباتهم ونسبها المئوية.

الفقرة	عدد المحكمين	عالية		متوسطة		ضعيفة	
		التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المؤوية
درجة وضوح الأنموذج	12	11	%91.66	1	%8.33	-	-
درجة واقعية الأنموذج		12	%100	-	-	-	-
درجة قابلية الأنموذج للتطبيق		11	%91.66	1	%8.33	-	-

يتبين من الجدول (17) أن عدد محكمي الأنموذج بلغ (12) محكماً، وقد أجمعوا بالأغلبية على درجات وضوح الأنموذج، وواقعيته، وقابليته للتطبيق، وكانت عالية بنسبة تراوحت ما بين (91.66%-100%)، غير أن أحد المحكمين رأى أن درجة قابلية الأنموذج للتطبيق متوسطة، وأشار محكم آخر إلى أن درجة وضوح الأنموذج متوسطة. وتشير هذه النتائج على واقعية الأنموذج المقترح، وأنه واضح بدرجة قابلة للتطبيق الفعلي على أرض الواقع.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، وذلك حسب تسلسل أسئلتها، كما يتضمن أيضاً التوصيات المنبثقة عنها.

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصَّ على: "ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن من وجهة نظر مديري المكتبات ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام؟**"** أن مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية، كان متوسطاً في جميع الأبعاد والفقرات، وربما يعود ذلك إلى أن المكتبات تمارس بعض مراحل التخطيط الاستراتيجي وفق اجتهادات فردية، وقد يرجع ذلك إلى أن بعض الأقسام في المكتبة تهتم بالتخطيط ووضع استراتيجية خاصة بالقسم دون أن تقوم الأقسام الأخرى بالتخطيط لأعمالها وخدماتها، أو أنها تستخدم التخطيط لكنها لم تكن وفق مراحل التخطيط الاستراتيجي، أي أن المشكلة تكاد تنحصر بعدم استخدام استراتيجية شاملة ومتكاملة للمكتبة ومشاركة جميع الأطراف في المكتبة بوضعها وتنفيذها؛ الأمر الذي يجعل الإرتجالية واتخاذ القرارات الفردية مبرراً لبعض العاملين.

وقد يفسر أيضاً سبب حصول جميع أبعاد واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن على مستوى متوسط، إلى عدم وجود تخطيط استراتيجي في المكتبة بالفعل، وذلك بسبب الأنظمة الإدارية في الجامعات الأردنية، التي تبدأ بالتدرج من أعلى إلى أسفل، والتي تقترب بشكل كبير من الإدارة الواحدة، التي تتمثل برئاسة الجامعة، وتعتبر رأس الهرم في كافة الأمور، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي يقتصر على الإدارة العليا في الجامعة (نظام مركزي، بيروقراطي)، دون إشراك أقسام ودوائر الجامعة وقطاعات واسعة من العاملين، الذين قد يأخذون أدواراً فقط في مرحلة التنفيذ. كما أن إنغلاق المكتبات الجامعية على أنفسها، دون إتاحة المشاركة للمجتمع الجامعي والمحلي، قد يُبعد المكتبات الجامعية عن أساسيات التخطيط الاستراتيجي، ويفقدها الشراكة التخطيطية مع الجامعة والمجتمع الجامعي.

كما أن عملية **التخطيط للتخطيط** تبقى وفق الأسلوب القائم في المكتبات الجامعية المعتمد على التخطيط التقليدي، دون الإستناد إلى خطوات واضحة ومحددة كما هي في التخطيط الاستراتيجي. ولعل وجود رغبة من قبل المسؤولين في المكتبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي، وعلى أعلى مستوى في المرحلة، يعود إلى وجود رغبة كبيرة عند المسؤولين في المكتبة لممارسة

التخطيط الاستراتيجي وفق خطط واضحة، ولاهتمامهم بعملية التخطيط الاستراتيجي، الذي يجب أن توليه المكتبات أهمية كبيرة، ويمكن تفسير قيام المكتبة بإعداد خطة مكتوبة تغطي فترة زمنية مستقبلية، بأنها تتبع أسلوب التخطيط طويل الأمد أو طويل المدى، حيث أنها تقوم بعملية التخطيط من خلال الخطط التي تغطي فترة زمنية مثلاً الثلاث أو الخمس سنوات، وهذا يشير إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يستخدمون عملية التخطيط، لكنها لم تصل لمستوى التخطيط الاستراتيجي الأشمل والأوسع، حيث أن التخطيط طويل الأمد يشترك مع التخطيط الاستراتيجي في بعض الخطوات والمراحل العملية لإعداد الخطة.

وتُظهر النتائج أن الاستعانة بخبراء للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية، وإتاحة الفرصة للعاملين المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي، جاءت على أقل مستوى في المرحلة، ويدل ذلك إلى أن عملية التخطيط تعد من قبل موظفي المكتبة أكثر من اعتمادها على خبراء من خارجها، كما أن عملية التخطيط تتم من قبل بعض الأفراد فقط، دون إتاحة الفرصة لجميع العاملين المشاركة في عملية التخطيط.

ويمكن تفسير المستوى المتوسط لواقع **التحليل الاستراتيجي** في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن، إلى أن المديرين في هذه المكتبات يقومون بعملية التحليل الاستراتيجي وفق الأسلوب التقليدي، ولكنهم يطّلعون على تجارب المكتبات الأخرى في مجال التخطيط الاستراتيجي للاستفادة منها بشكل كبير، وهذا يدل على الإحساس بأن عليهم الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ضمن السياسات الرامية إلى التحديث والتطوير، من خلال الإستفادة من المكتبات الأخرى المتقدمة في مجال التخطيط الاستراتيجي.

وتُفيد النتائج بتدني مستوى المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في هذه المكتبات، مما يشير إلى أن معرفة المسؤولين في المكتبة بعملية التخطيط الاستراتيجي ضعيفة، ولا تصل إلى مستوى يجعل المسؤولين قادرين على وضع خطط استراتيجية تخدم المكتبة وأهدافها. ويعزى ذلك أيضاً إلى عدم توفر الدورات التدريبية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي فإن المهارات الاستراتيجية تحتاج إلى المعرفة والتدريب عن طريق الدورات التدريبية أو عقد ورش العمل الخاصة بالإدارة والتخطيط الاستراتيجي، التي تزود المسؤولين بالمعلومات والمهارات الضرورية اللازمة لهذه الغاية.

كما يمكن تفسير المستوى المتوسط لواقع **التوجه الاستراتيجي** إلى أن بعض المكتبات الجامعية تقوم بوضع الرسالة والرؤية والأهداف التي تريد تحقيقها، لكنها تبقى غير مفعلة، أو لا

تعتمد عليها ضمن سياساتها وتبقى ضمن حدود ضيقه، كما يمكن تفسير ذلك أيضاً بأنه لا يتم مشاركة جميع المديرين في وضعها وتحديدها، مما يجعلها غير قادرة على تحقيق ما وضعت من أجله. كما أن بعض المكتبات تستخدم التخطيط التقليدي، حيث تشير ردود المستجيبين على معظم فقرات هذه المرحلة أنها لا تتفق مع هذا النوع من التخطيط، و يُعتقد أن تمركز إجاباتهم حول مستوى "واقع متوسط"، يعود في بعض الأحيان لعدم التأكد من طبيعة الإجابة ويمكن ان يعزى ذلك لسببين إما لعدم فهم طبيعة الدراسة أو على اعتبار أن خير الأمور الوسط.

وتشير النتائج أن المديرين يعطون رسالة المكتبة الجزء الأكبر من العناية والاهتمام، كونهم يدركون دور المكتبة الأساسي، والمتمثل في خدمة المجتمع المحلي بشكل عام، والمجتمع الجامعي بشكل خاص، ذلك أنهم يمتلكون تصوراً واضحاً لرسالة المكتبة التي تعبر عن الدور المهم الذي تقوم به في خدمة الجامعة.

وبما أن مراعاة رؤية المكتبة للمتغيرات المستقبلية التي قد تطرأ على الجامعة، قد حظيت على أقل مستوى في المرحلة، ربما يعود ذلك إلى أن المديرين لا يمتلكون القدرة على تحديد المتغيرات المستقبلية بسبب التطورات المتسارعة على الصعيدين العلمي والتقني، بالإضافة إلى قلة المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها للتبصر بالمستقبل ومحاولة فهمه وإعطاء التصور الواضح الذي يمكن أن تبنى عليه.

ويعزى المستوى المتوسط لبُعد واقع **الصياغة الاستراتيجية** في هذه المرحلة، إلى أن مجتمع الدراسة يقوم بعملية الصياغة الاستراتيجية ولكنها تبقى ضمن حدود التخطيط التقليدي، الذي قد يشترك مع التخطيط الاستراتيجي من الناحية الشكلية، حيث يصل كلا النوعين من التخطيط إلى إعداد وكتابة الخطط من أجل تنفيذ الأهداف الموضوعة، ويمكن تفسير ذلك أيضاً بقلة المعرفة والخبرة لدى المديرين بأساسيات التخطيط الاستراتيجي، وعدم استشارة أوإشراك الخبرات الخارجية في عملية الصياغة الاستراتيجية.

ويرى المستجيبون أن خطة المكتبة الاستراتيجية يجب أن تنسجم مع الفلسفة العامة للجامعة، وعلى أعلى مستوى في المرحلة، ذلك أن التخطيط في المكتبة يجب أن يناسب متطلبات الجامعة التي وجدت أساساً من أجل التعليم وتقديم خدمات المعلومات والبحث العلمي، وعليه فإن المكتبة تقوم بعملية التخطيط إنطلاقاً من مبدأ أنها جزء لا يتجزأ من الجامعة التي تخدم أهدافها الرامية إلى خدمة المجتمع الجامعي، كون المكتبة هي الرافد الأساسي لمصادر المعلومات.

وتشير النتائج أيضاً إلى ضعف أو عدم تنظيم دورات تدريبية للمعنيين حول كيفية بناء خطة استراتيجية، وربما يعود ذلك إلى قلة أو عدم توفر الدورات المتخصصة في عملية التخطيط الاستراتيجي، نظراً لعدم قدرة المكتبة على توفير هذه الدورات لقلة الموارد المالية، أو لمقاومة عمليات التغيير والتردد دائماً والخوف من الفشل.

كما يمكن تفسير المستوى المتوسط لبُعد واقع **تنفيذ الخطة الاستراتيجية** إلى أن عملية تنفيذ الخطط تتم على أسس تقليدية، وقد تشترك مع التخطيط الاستراتيجي في بعض الخطوات في هذه المرحلة، من أجل تنفيذ السياسات والبرامج، الرامية لتحقيق أهداف المكتبة التي تم تحديدها مسبقاً.

ولكن تكشف النتائج أن المكتبات مجتمع الدراسة تستخدم نظماً إلكترونيّة لمتابعة تنفيذ استراتيجياتها، وعلى أعلى مستوى في المرحلة، وقد يعود ذلك إلى أن معظم هذه المكتبات تستخدم هذه النظم، من أجل متابعة وتنفيذ خدماتها لملاحقة التطورات المتسارعة في هذا المجال، ولكنها تبقى إمكانيات متوسطة وليست كبيرة نظراً لما تحتاجه من موارد مالية كبيرة، ومؤهلات علمية وفنية كافية، لتحقيق تنفيذ استراتيجياتها على الوجه الأمثل.

هذا في حين أن رصد الجامعة للموارد المالية الكافية لتنفيذ خطة المكتبة الاستراتيجية، جاء على أقل مستوى في المرحلة، قد يعزى إلى قلة الميزانيات والموارد المالية التي توفرها الجامعات للمكتبات الجامعية اللازمة لتنفيذ سياساتها بشكل عام، وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بشكل خاص؛ مما يجعل تنفيذ الخطط الاستراتيجية أكثر صعوبة، وعدم القدرة على متابعة المجريات والمتغيرات في البيئة الخارجية للمكتبة، وقد تكون معظم الجامعات الأردنية الرسمية نفسها تعاني من شح الموارد المالية ونقص الميزانيات بسبب الأوضاع الاقتصادية الصعبة أيضاً، مما يجعلها أكثر ميلاً لتقليص نفقاتها؛ الأمر الذي ينعكس بدوره على جميع دوائر ومرافق الجامعات.

ويمكن تفسير المستوى المتوسط لبُعد واقع **التقويم والمتابعة،** إلى أن المديرين يمارسون عملية التقويم والمتابعة كما هي في التخطيط التقليدي، الذي يشترك مع التخطيط الاستراتيجي في عملية التغذية الراجعة. هذا في حين أن الإدارات في المكتبات مجتمع الدراسة تعتمد على كتابة التقارير السنوية أو الفصلية لمراجعة الخطة الاستراتيجية، وعلى أعلى مستوى في المرحلة، وربما يعود ذلك إلى أن أفراد مجتمع الدراسة يقومون في عملية التخطيط الحالي للمكتبة بكتابة التقارير السنوية أو الفصلية من أجل الحصول على التغذية الراجعة، التي قد تطلبها الإدارات العليا في المكتبات الجامعية.

ولعل ضعف إسهام معايير الأداء المحددة في معرفة انحرافات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، إلى جانب ضعف إسهام هذه المعايير في قياس كل هدف من أهداف الخطة الاستراتيجية، وعلى أقل مستوى في المرحلة، قد يعود إلى أن الإجراءات المتبعة في ممارسة ضبط الخطة في وضعها الحالي لم يكن بالصورة المرضية أو المحققة للغرض.

وفيما يتعلق بالسؤال الثاني والذي نصَّ على: "هل توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات المديرين في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن لواقع التخطيط الاستراتيجي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، و سنوات الخبرة)؟" فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات الحسابية لواقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن من وجهة نظر المديرين تعزى لمتغيري (العمر، وسنوات الخبرة)؛ وهذا يعني أنه ليس لمتغيري العمر وسنوات الخبرة أي تأثير على مستوى واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن، ويمكن تفسير ذلك بأن القوانين والأنظمة التي تفرضها الجامعات تجعل جميع خبرات المديرين من مختلف الأعمار غير مؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية.

بينما أظهرت نتائج تحليل التباين الخماسي وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)وفقاً لمتغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي). حيث أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، ويمكن تفسير ذلك إلى أن عدد الذكور الذين يشغلون المناصب الإدارية عادة أكثر من الإناث، وكان ذلك واضحاً في المناصب العليا في المكتبات الجامعية، فقد كان الذكور هم الذين تقع على عاتقهم المسؤولية واتخاذ القرارات، أما الإناث ففي المناصب الأدنى وأقل تحمل للمسؤوليات.

كما بيّنت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح فئة حملة الدراسات العليا، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن المؤهل العلمي كلما زادت درجته فإنه يفتح آفاقاً جديدة لم تكن مدركة في المؤهلات الأدنى، بالإضافة إلى المهارات التي يكتسبها حملة الدراسات العليا نتيجة لتنوع المساقات والاطلاع على تجارب أكثر، الأمر الذي يتطلب الزيادة من البحث ومتابعة التطورات والمستجدات في بيئة يعتبر التطور والتغير والتحديث من سماتها الأساسية، وبالتالي فإن حملة المؤهلات العلمية العليا هم الذين يشغلون المناصب الإدارية الأعلى في المكتبات الجامعية مما يحتم عليهم أن يكونوا أكثر إلماماً بعمليات التخطيط

ومتطلباتها، وقد يفسر ذلك أيضاً بأن أفراد مجتمع الدراسة من حملة الدراسات العليا يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين عمل المكتبات الجامعية وتطوير خدماتها؛ لذلك فهم الأقدر على تحديد احتياجاتهم أكثر من غيرهم.

كما بيّنت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكانت الفروق بين مديري المكتبات ونوابهم وأقرانهم من مديري الدوائر ورؤساء الأقسام لصالح الفئة الأولى مديري المكتبات ونوابهم، ويمكن تفسير ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرارات أو التدرج من أعلى إلى أسفل، حيث أن مديري المكتبات ونوابهم هم أصحاب اتخاذ القرارات والقادرين على وضع الخطط، أما مديري الدوائر ورؤساء الأقسام فقد يأخذون أدواراً في التنفيذ فقط دون اشراكهم في رسم سياسات المكتبة.

وأظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصَّ على: "ما المشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن من وجهة نظر مديري المكتبات ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام؟**"**؛ أن المشاكل انحصرت في ستة مجالات هي: مشاكل تتعلق بالإدارة، وبالموارد البشرية، وبالموارد المالية، وبالبيئة الخارجية للمكتبة، وبالبيئة الداخلية لها، وبالجانب النفسي والمعنوي للعاملين. وتبين أن المشاكل المتعلقة بالإدارة إحتلت المرتبة الأولى، وباستعراض الأفكار الواردة في هذا المجال يتبين أنها تدور إجمالاً حول إدارة المكتبة وضعفها وقلة مهاراتها الإستراتيجية، بالرغم من أن المدراء في أعلى السلم الوظيفي هم من حملة المؤهلات العليا، علاوة على عدم وجود معايير ضابطة للأداء، والتمسك بالاجراءات الروتينية، واعتماد مبدأ المركزية، وعدم اشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط. كما أن من أهم المشاكل الإدارية التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية هي عدم وجود قسم أو مركز متخصص يعنى بعملية التخطيط الاستراتيجي أو بعملية التخطيط بشكل عام، وذلك لإمداد هذه العملية بالبيانات، والمعلومات، والإحصاءات، التي من شأنها مساعدة المسؤولين عند وضع الخطط الاستراتيجية، حيث أنه في حال غياب الإدارة المسؤولة عن عملية التخطيط الإستراتيجي، تصبح عملية بناء الخطط بشكل إرتجالي عشوائي غير قائم على أسس علمية منهجية، وبالتالي تصبح عملية التخطيط الإستراتيجي أشبه بحقل تجارب قد تصيب أو تخطئ، وقد يكمن السبب الحقيقي في أن الإدارة لا تدرك المعنى العلمي الصحيح لعملية التخطيط الاستراتيجي، وقد يفسر ذلك بأن الأشخاص الذين يتم اختيارهم لإدارة المكتبات ليسوا من المتخصصين في علم الإدارة أو علم المكتبات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على تحديد احتياجات المكتبات أكثر من غيرهم، وهنا قد تلعب شعبية الشخص أو العلاقة الودية مع رئاسة الجامعة دوراً مهماً في عملية تعيينه

لإدارة المكتبة بغض النظر عن مؤهلاته العلمية أو خبرته، ومدى إدراكه للأهمية التي تحتلها عملية التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف المكتبات والارتقاء بالمستوى نحو الأمام.

كما أن المشاكل المتعلقة بالموارد البشرية إحتلت المرتبة الثانية، وبتفحص الأفكار الواردة في هذا المجال يتبين أن معظمها يدور حول عدم توفر المؤهلات والخبرات والمهارات، والمتخصصين في مجال الإدارة بشكل عام، ومجال التخطيط الاستراتيجي بشكل خاص، كذلك قلة المتخصصين بعلم المكتبات والمعلومات، وهذا يقف عائقاً أمام المكتبات الجامعية لأنها بحاجة لأشخاص متخصصين يدركون متطلبات عملهم أكثر من غيرهم. وقد يعود ذلك إلى أن التعيين في المكتبات يتم أحياناً بطريقة غير موضوعية، حيث تلعبالمحسوبية والوساطة دوراً أساسياً في عملية الإنتقاء والتعيين. بالإضافة إلى ذلك فإنه من خلال هذا المجال يتبين أن غالبية العاملين والمسؤولين في المكتبات الجامعية لا يملكون المعلومات الأساسية التي تقوم على أساسها عملية التخطيط الاستراتيجي وبناء الخطط، ويمكن أن يعزى ذلك إلى عدم توفر التأهيل المناسب، أو عدم اشراكهم في الدورات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة العاملين والمسؤولين بعمليات التخطيط الاستراتيجي وذلك لضعف الدعم المادي وعدم توفر الموارد المالية، أو لوجود بعض الأشخاص المقاومين لعمليات التغيير والتحديث.

ويلاحظ أن المشاكل المتعلقة بالموارد المالية جاءت في المرتبة الثالثة، وهذه نتيجة متوقعة لأن المشاكل المالية تكاد تدخل في معظم مشاكل المؤسسات والمنظمات في منطقتنا العربية، وذلك بسبب الظروف الاقتصادية الصعبة التي تعيشها المنظمات في الوقت الراهن؛ لذا فإنه من الطبيعي أن تكون المكتبات الجامعية إحدى هذه المؤسسات التي تعاني من ضعف الميزانيات والإمكانات المالية المخصصة لها، وباستعراض الأفكار الواردة في هذا المجال يتبين أنها تدور إجمالاً حول نقص الموارد المالية اللازمة للمكتبات الجامعية للقيام بأعمالها وخدماتها على الوجه الأمثل، وبالتالي فإن وجود هذه المشكلة تعيقها للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، كما أن العجز المالي يؤدي بدوره إلى الضعف في نظام الحوافز مما يضعف عزيمة العاملين بوضع الخطط الاستراتيجية والبرامج المستقبلية للتطور والنهوض بهذه المؤسسات المعلوماتية، وتحقيق أهداف المكتبات الجامعية، وربما يعود ذلك إلى ضعف اعتماد المكتبات الجامعية على مصادر تمويل أخرى، واقتصار اعتمادها على الحصة المخصصة لها من الجامعة والتي تعتبر غير كافية لسد إحتياجاتها.

كما أن المشاكل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمكتبات الجامعية جاءت في المرتبة الرابعة، وتُظهر وجهات نظر المستجيبين أن معظمها يدور حول عدم تفهم المسؤولين في الجامعات لدور المكتبات الجامعية وأهميتها في رسم الرسالة الحقيقية للجامعات وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى القوانين والتشريعات الصادرة عن الجامعات من حيث عدم مرونتها فيما يتعلق بعملية التخطيط الاستراتيجي، فضلاً عن الاعتماد على القوانين القديمة التي لا تتناسب مع التغيرات الحضارية الحديثة. وقد يعود ذلك إلى عدم لجوء المسؤولين في الجامعات إلى إجراء تعديلات مستمرة تتناسب مع المستجدات في مختلف المجالات، الأمر الذي يساعد على مواكبة ما هو جديد بالشكل الذي يخدم المكتبات الجامعية، وهذا أغلب ما تنتهجه الجامعات في الدول المتقدمة.

وقد احتلت المشاكل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمكتبات الجامعية المرتبة الخامسة، ذلك أن غالبية الأفكار الواردة في مجال البيئة الداخلية تدور حول عدم جدية المكتبات في وضع الخطط وتنفيذها، وعدم تبني رؤية وأهداف واضحة يسعى الجميع إلى تحقيقها، وضعف نظام المعلومات اللازم للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي، وقد يعود ذلك إلى ضعف الاعتماد على نتائج البحث في تقييم أوضاع المكتبات والاستفادة من توصياتها، وعدم الاعتماد على الأسس العلمية المنهجية المبرمجة فضلاً عن الجهل وعدم القناعة بأهمية تبني خطط استراتيجية فعّالة للنهوض والارتقاء بالمكتبات الجامعية إلى مستوى أفضل، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى التغير المستمر في الإدارات المتعاقبة على المكتبات الجامعية، وعدم الثبات على إدارة واحدة، مما يجعلها غير قادرة على التمسك بخططها وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها.

أما فيما يتعلق بالمشاكل المتعلقة بالجانب النفسي والمعنوي للعاملين، فقد جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة، ونلاحِظ أن معظم الاستجابات تدور حول عدم وجود بيئة نفسية ومعنوية مناسبة في المكتبات الجامعية لوضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، مثل إحباط الأفكار الجديدة، ووجود عدد من الأفراد المقاومين لعمليات التغيير، وتهميش الجانب الإنساني للعاملين، وعدم وجود نظام للحوافز المادية لتعزيز العاملين ودعمهم، وقد يعزى ذلك إلى عدم الإهتمام بالمكتبات الجامعية وتهميشها من قبل الإدارات العليا في الجامعات، الأمر الذي يؤدي إلى ضغف الدافعية عند العاملين للقيام بواجباتهم تجاه المكتبات على أكمل وجه.

وأظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع والذي نصَّ على: "ما أفضل الحلول المقترحة للمشاكل التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن من وجهة نظر مديري المكتبات ونوابهم ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام؟" أن الحلول المقترحة انحصرت

في ستة مجالات وهي: حلول تتعلق بالإدارة، وبالموارد البشرية، وبالموارد المالية، وبالبيئة الخارجية للمكتبة، وبالبيئة الداخلية لها، وحلول تتعلق بالجانب النفسي والمعنوي للعاملين، وبيّنت النتائج أن الحلول المقترحة المتعلقة بالموارد البشرية قد إحتلت المرتبة الأولى، ذلك أن معظم المقترحات تدور حول تعيين أشخاص متخصصين وذوي خبرة ومعرفة بالتخطيط الاستراتيجي، واختيار الأشخاص وفقاً لمؤهلاتهم، ووضع كل شخص في المكان المناسب له، بالإضافة إلى عقد الدورات التدريبية وإشراك العاملين في الندوات وورش العمل الداخلية والخارجية، وقد يعود ذلك إلى إحساس المديرين بأهمية وجود الأشخاص من ذوي الخبرة والكفاءة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك للنهوض بعملية التخطيط الاستراتيجي في المكتبات وتفعيلها والاعتماد عليها في تطوير وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمستفيدين.

كما أن الحلول المقترحة المتعلقة بالإدارة جاءت في المرتبة الثانية، ذلك أن الأفكار الواردة في هذا المجال تدور في معظمها حول إيجاد إدارات مؤهلة، وذات معرفة وخبرة في التخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية، مما يدل على مدى الوعي بضرورة وجود قيادة واعية ومدربة، تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي في المكتبة.

وجاءت الحلول المقترحة المتعلقة بالجانب النفسي والمعنوي للعاملين في المرتبة الثالثة، وأظهرت المقترحات والأفكار الواردة في هذا المجال أنها تدور إجمالاً حول ايجاد بيئة نفسية ومعنوية مناسبة للعاملين، وتعزيز الأداء الوظيفي لهم، وتحفيزهم، وعدم التمييز بينهم. وقد يعود ذلك لأهمية العوامل النفسية والمعنوية التي تتحكم في مقدار عمل الفرد ونسبة إنتاجه، ومعاملاته، فكلما تحسنت زاد الانتاج، وتحسّن نوعه، وحسَّن تكيفه النفسي مع العمل الذي يقوم به، ومع زملائه في العمل. وبالتالي يجب على المسؤولين في المكتبات الجامعية أن يولوا هذا الجانب عناية كبيرة، عن طريق دراسة الأوضاع النفسية التي يعيشها العاملون، بغية كشف مشكلاتهم وعلاجها بما يتفق ورغباتهم، وما يقترحونه، لتحسين ظروفهم النفسية.

أما الحلول المقترحة المتعلقة بالبيئة الخارجية للمكتبة، فقد جاءت في المرتبة الرابعة، ونجد أن معظم الأفكار الواردة في هذا المجال، تتمحور حول ضرورة جعل المكتبة من ضمن اهتمامات المسؤولين في الجامعة، ودعمهم لها، وعلى الجامعة متابعة المكتبة ودفعها بالتأكيد على ايجاد خطة استراتيجية، والاشراف على تنفيذها. ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارات العليا في الجامعات الرسمية هي صاحبة القرار في جميع الأمور.

وجاءت الحلول المقترحة المتعلقة بالموارد المالية في المرتبة الخامسة، ويلاحظ أن جميع الأفكار الواردة في هذا المجال تدور حول تقديم الدعم المادي للمكتبة، وزيادة حصتها من الموازنة العامة للجامعة، وايجاد البنية التحتية المناسبة، ووجود مبنى مؤهل لأن يكون مكتبة جامعية، للمساعدة على وضع وتنفيذ الخطط الاستراتيجية. حيث تُمكن هذه المقومات فريق التخطيط من وضع الخطة في حدود الامكانات المتوفرة، ورسم الخطط لعقد الدورات التدريبية وورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي، وامكانية الاستعانة بالخبراء الخارجيين في هذا المجال.

هذا في حين جاءت الحلول المقترحة المتعلقة بالبيئة الداخلية للمكتبة في المرتبة السادسة والأخيرة، ويتبين من خلال الأفكار الواردة في هذا المجال أنها تتمحور حول الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي في بيئة المكتبة الداخلية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى احساس المستجيبين بأهمية نماذج السلوك والقيم والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المكتبة ورسالتها، فهي بذلك تعزز من عملية الولاء التنظيمي، وتنمية الشعور بالهوية بالنسبة للعاملين في المكتبة.

التوصيات:

على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة أن تتنبه الجامعات الأردنية إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي في مكتباتها وأن يكون لكل مكتبة خطة استراتيجية تعمل من خلالها.
2. تبني المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن لأنموذج التخطيط الاستراتيجي الذي توصلت إليه الدراسة، على أن يتم تجريبه، وتكيفه وفق الحاجات الخاصة بكل مكتبة.
3. ضرورة توفير الموارد المالية التي من شأنها أن تسهل من تطوير الخطط والاستراتيجيات وتحفز العاملين على العطاء والتقدم في بناء نظام مكتبي تقني متقدم.
4. عقد دورات تدريبية متخصصة لكافة العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية التخطيط الاستراتيجي.
5. ضرورة إنشاء وحدة خاصة بعملية التخطيط الاستراتيجي في كل مكتبة، والتي تعمل على وضع الخطط، ومتابعة تنفيذها، وتقييمها، والرقابة عليها.
6. ضرورة اشراك جميع المستويات الإدارية بعملية التخطيط الاستراتيجي، والأخذ بالمقترحات، من أجل تعزيز فرص نجاحها.
7. القيام بدراسات مماثلة حول التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية لأنواع أخرى من المكتبات كالعامة والمدرسية وغيرها.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية:

ابراهيم، أحلامي أحمد (2005)، التخطيط الاستراتيجي لإدارة مراكز المعلومات، **الملتقى العربي الأول للمكتبات والمعلومات حول الأساليب الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالجودة الشاملة**، مكتبة الإسكندرية، مصر، للفترة 18-2005/12/20.

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (2003)، **لسان العرب**، (عامر أحمد حيدر، محقق) بيروت: دار الكتب العلمية.

ادريس، وائل محمد و الغالبي، طاهر محسن (2010)، **الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والعمليات**، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

برايد، ديفيد وريتشارد، ماري بي (2008)، **العمادة الأكاديمية: مهن فردية وأدوار مؤسساتية**، (محمد شريف الطرح، مترجم)، الرياض: العبيكان.

برهان، محمد نور (1983)، **البرمجة الخطية في إدارة وتخطيط الإنتاج**، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

بني حمدان، خالد محمد طلال و ادريس، وائل محمد (2007)، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**، (ط1)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الترتوري، محمد عوض وجويحان، أغادير عرفات (2006)، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات**، عمان: دار المسيرة.

الترتوري، محمد عوض والرقب، محمد زايد وناصر، بشير مصطفى (2008)، **إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات ومراكز المعلومات الجامعية**، (ط1)، عمان: دار الحامد.

الجبوري، حسين (2010)، **التخطيط الاستراتيجي في التعليم: تخطيط معاصر في عالم متجدد**، (ط1)، بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون.

جرادي، علي (2010)، **دور التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة الجامعات اليمنية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلب، حلب، سوريا.

الحريري، رافدة (2007)، **التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية**، (ط1)، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة وجلال، محمود وعبد الرزاق، محمد (2008)، **الإدارة والتخطيط التربوي**، (ط1)، عمان: دار الفكر.

حسين، حسن مختار (2002)، تصور مقترح لتطبيق التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي المصري. **مجلة كلية التربية**، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (6)، 28-37.

الحلاق، رائد و سمير، غادة (2001)، المكتبات والإنترنت: التخطيط الاستراتيجي لإدارة المواقع الخاصة بالمكتبات، **مجلة العربية 3000**، (4)، 30-46.

الخزامي، عبد الحكيم أحمد (2000)، **التخطيط الاستراتيجي الفكرة والخبرة والتطبيق: بناء المنظمات الذكية في القرن 21**، (ط1)، القاهرة: مكتبة ابن سينا للطباعة والنشر والتوزيع.

خميس، موسى يوسف (1999)، **مدخل إلى التخطيط**، (ط1)، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

خير الدين، غسان مدحت (2013)، **مدخل إلى الفكر الاستراتيجي**، (ط1)، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا مطلك (2005)، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، (ط1)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

دياب، حامد الشافعي (1994)، **إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية**، (ط1)، القاهرة: دار غريب.

دياب، حامد الشافعي (1989)، التخطيط في المكتبات الجامعية، **مجلة المكتبات والمعلومات العربية**، (4)، 68-95.

رشيد، صالح و جلاب، إحسان (2007)، **الإدارة الاستراتيجية**، (ط1)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

الزهراني، سعود بن حسين (2009)، التخطيط الاستراتيجي لتنمية ريفية مستدامة، **ندوة التنمية الريفية التي ينظمها برنامج المدن الصحية**، المندق: الجمعية السعودية لعلم الاجتماع والخدمة الاجتماعية، للفترة 10-2009/8/12.

السالم، مؤيد سليم (2005)، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية**، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

السكارنة، بلال خلف (2010)، **التخطيط الاستراتيجي**، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

سوهام، بادي (2013)، التخطيط الاستراتيجي وصناعة القرار في المكتبات ومراكز المعلومات، **المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات**، 48(4)، 13-70.

السويدان، طارق و العدلوني، محمد أكرم (2004)، **كيف تكتب خطة استراتيجية؟**، (ط1)، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.

الشاهد، حاتم (1989)، **دراسة تحليلية لواقع العلاقة القائمة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد (2008)، **الإدارة الاستراتيجية**، (ط1)، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

العارف، نادية (2007)، **الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"**، (ط4)، القاهرة: الدار الجامعية.

العارف، نادية (2002)، **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، (ط1)، الإسكندرية: الدار الجامعية.

عبد الحميد، فادي (2006)، **المرجع في علم المكتبات**، (ط1)، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

عبد الهادي، محمد فتحي (2010)، **الانتاج الفكري العربي في مجال المكتبات والمعلومات**، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

عبيد، عصام محمد (2009)، التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات المعلومات: دراسة تخطيطية في الأسس والمعايير للرؤية والرسالة في مجتمع المعرفة، **مجلة دراسات المعلومات**، (4)، 31-78.

العجمي، مرام (2009)، دور أخصائي المكتبات والمعلومات الأكاديمي في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنظمة المعلومات في الجامعات، **الملتقى العربي الثالث لتكنولوجيا المكتبات والمعلومات بعنوان تقنيات الجيل الثالث ومدخلاتها في مجتمع المكتبات والمعلومات**، القاهرة، للفترة 28-2009/10/30.

عقيلي، عمر وصفي (1997)، **الإدارة أصول وأسس ومفاهيم**، (ط1)، عمان: دار زاهرة للنشر والتوزيع.

علي، أسامة محمد سيد (2008)، **التخطيط الاستراتيجي وجودة التعليم واعتماده**، (ط1)، كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

عليوي، محمد عودة والمالكي، مجبل لازم (2006)، **المكتبات النوعية: الوطنية، الجامعية، المتخصصة، العامة، المدرسية**، (ط1)، عمان: مؤسسة الوراق.

عوض، محمد أحمد (2000)، **الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية**، (ط1)، الإسكندرية: الدار الجامعية.

الغزالي، كرمة (2000)، **التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

فرحات، ثناء ابراهيم موسى (1995)، **القوى العاملة في مكتبات البحث ومراكز المعلومات في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية للواقع ووضع خطة للمستقبل**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر.

القطامين، أحمد (2002)، **الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، (ط1)، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

القطامين، أحمد عطا الله (1996)، **التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية**، (ط1)، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

الكرخي، مجيد (2007)، الإحصاء والتنبؤ والتخطيط الإستراتيجي، **المؤتمر الإحصائي العربي الأول: لا تنمية بدون إحصاء وتخطيط، المعهد العربي للتدريب للبحوث الإحصائية**، عمان، الأردن، للفترة من 12-2007/11/13.

الكردي، رنا (2010)، **درجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم في محافظات قلقيلية من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

كورول، شايلا (1998)، **التخطيط الاستراتيجي لخدمات المكتبات والمعلومات**، (حشمت قاسم، مترجم)، مصر: مركز الإسكندرية للوسائط الثقافية والمكتبات.

الكيلاني، أنمار مصطفى وديراني، محمد عيد (1998). النمذجة في مجال التخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق، **مجلة جامعة الملك سعود**، العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 10(1)، 65-88.

مارجوري، باركر (1996)، **إبداع الرؤية المشتركة: قصة الأسلوب الجديد في التطوير والتغيير**، (خالد مرزوق، مترجم)، الرياض: دار آفاق الإبداع العلمية.

ماهر، أحمد (2002)، **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية**، (ط1)، الإسكندرية: الدار الجامعية.

محمد، أحمد علي الحاج (2011)، **التخطيط التربوي الاستراتيجي: الفكر والتطبيق**، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مخيمر، عبد العزيز (2005)، **دليل المدير العربي في التخطيط الاستراتيجي**، (ط1)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

المرسي، جمال و أبو بكر، مصطفى و جبة، طارق (2007)، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي**، (ط1)، القاهرة: الدار الجامعية.

مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013)، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية**، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

مكليود، رايموند (2000)، **نظم المعلومات الإدارية**، (سرور علي ابراهيم سرور، مترجم)، الرياض: دار المريخ للنشر.

نايت، جيم (2008)، **التخطيط الاستراتيجي لمديري المدارس: دليل إرشادي**، (حسن محمد حسان ومحمد حسنين العجمي وسعدية يوسف الشرقاوي، مترجمون)، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

النجار، فايز جمعة (2010)، **نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري**، (ط3)، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

نصر الله، حنا (2001)، **الإدارة العامة: المفاهيم والتطبيقات**، (ط1)، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

هلال، محمد عبد الغني (2009)، **التفكير والتخطيط الاستراتيجي**، (ط1)، القاهرة: مركز التطوير والتنمية للنشر.

الهلالي، الشربيني (2006)، **التخطيط الاستراتيجي وديناميكية التغير في النظم التعليمية**، (ط1)، المنصورة: المكتبة العصرية.

همشري، عمر أحمد (2013)، **إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة**، (ط1)، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

همشري، عمر أحمد (2008)، **مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات**، (ط1)، عمان: دار صفاء.

همشري، عمر أحمد وعليان، ربحي مصطفى (1997)، **المرجع في علم المكتبات والمعلومات**، (ط1)، عمان: دار الشروق.

الوليد، بشار يزيد (2010)، **التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة**، (ط1)، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب (2002)، **الإدارة الاستراتيجية**، (ط1)، عمان: دار اليازوري.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية:

Allison, M. (2005), **Strategic Planning for Nonprofit Organizations: A Practical Guide and Workbook**, (2nd ed). USA: John Wiley & Sons, Inc.

Baker, Gregory A. (2003), Strategic Planning and Financial Performance in the Food ProcessingSector.Retrieved:18th September 2014, from**:http://www.jstor.org/discover/10.2307/1349849?uid=3738320&uid=2&uid=4&sid=21106384420471**.

Brown, Walter A. and Gonzalez, Barbara A. (2007), Academic Libraries:Should Strategic Planning be Renewed?, **Technical Services Quarterly journal**, 24 (3), 1-14.

Bryson, J. (1993), **Strategic Planning for Public Services and Non-Profit Organization**, Long Range Planning. No. 6.

Casey, A. (2011), **Strategic Priorities and Change in Academic Libraries. PhD University**, California State University, UMI Number: 3467461. USA.

Daft, Richard L (2010), **Understanding the Theory and Design of Organizations**, (10th ed), South Western.

David, Fred. (2001), **Management: Concepts and Cases**, (8th ed), Prentice Hall Inc.

David, Fred. (1995), **Strategic management**, (5th ed), Englewood Cliffs, New Jersy: Prentice Hall, Inc.

Fewrer, Rainer and Chaharbaghi, Kazem (1995), "Strategy Development: Past, Present and Future", **Management Decision**, 33 (6), 53-62.

Friedman, George. (2010), **the Next 100 years: A Forecast for the 21st century**, New York: Black Well Inc.

Garner, R. (2005), "SWOT" Tactics Basics for Strategic Planning. Retrieved: 21th July 2014,from:**http://web.ebscohost.com.ezlibrary.ju.edu.jo/ehost/pdf?vid=4&hid=18&sid=ce1128b69a994db2bcc241c740d567cc%40sessionmgr2**.

Huczynsky, Andrzej A. and Buchanan, David A. (2007), **Organization Behaviour**, (6th ed), Harlow: F T Prentice Hall.

Jeffery, B. and Jeanne, D. (2005), Improving Team Decision-Making Performance with Collaborative Modeling, **Team Performance Management**, 11, 40-50.

Jonson, Gerry. Scholes, Kevan. and Whittington, Richard. (2007), **Exploring Corporate Strategy: Text and Cases**, (7th ed). Harlow: Prenticc Hall Financial Times.

Kovitez, Alan. Kovitez, Adam. And Rintzler, Arnold. (2003), **Why Strategic Planning**, Mid Atlantic Development.

Kuo-Liang Lee, k. Wen-Chih, H. and Junn-Yuan, T. (2006). Locating the Competitive Relation of Global Logistics hub Using Quantitative SWOT Analytical Method. Retrieved 12th August 2014, from: **http://web.ebscohost.com.ezlibrary.ju.edu.jo**.

Laverna, S. (1993), **An analysis of strategic planning in land-grant university libraries,** Nonpublished Doctoral Dissertation, UMI 48106. USA.

Ledoux, L. Guilbeau, R. Kirk, S. and Baker, N. (2005), **Strategic Planning: Managing Strategically**, Taxes, Workforce Commission.

Lorenzen, Michael.(2004), Strategic Planning for Academic Library Instructional Programming: An Overview. Retrieved: 7th october 2013, from: **http://www.libraryinstruction. com/strategic-planning.**

Lyman, Peter. (1995), Strategic Planning For Library Collections and Information Resources, University Of California, Bercely Library. Retrieved: 7th October, 2013 from: **http:// www.lib.berkeley.edu/AboutLibrary/reports/strat95.html.**

Mcshane, Steven L. and Glinow, Mary Ann Von. (2007), **Organization Behaviour: Essentials**. Boston: McGraw-Hill Irwin.

Mendez, C. (2005), Strategic Process Integration. Retrieved: 30 July 2014, from:**http://www.springerlink.com.ezlibrary.jo.edu.jo/content/y75v8h0m2113r480/?p=3c38ef9d6c3b4782950f9388f4e392fa&pi=17.**

Ouedraogo, Alidou, (2007), Strategic Management in African Firms: A Local Perspective. Problems and Perpectives in Management, 5 (1), 82-94. Retrieved 16th August 2014, from: **www.findarticles.com/p/articles.**

Pearce, John A. and Robinson, Richard B Jr. (2005), **Strategic Management: Formulation Implementation and control of Competitive Strategy**. (9th ed). Boston: McGraw Hill Irwin.

Pisel, K. P. (2001), **The Validation of A detailed Strategic Planning Process Model for the Implementation of Distance Education in Higher Education**, Norfolk, Va: Old Dominion University.

Reitz, Jaon M. (2004), **Dictionary for Library and Information Science**, London: Libraries Unlimited.

Robbins, Stephen P. (2001), **Business Today: The New World of Business**. Fort Worth: Harcourt College Publishers.

Rue, Leslie W. and Holland, Phyllis G. (1989), **Strategic of Management**, (2nd ed), New York: McGraw Hill Book Company.

Saleh, A. (1994), **Strategic planning in university libraries in Saudi Arabia: An exploratory study**, PhD Dissertation, The Florida State University, USA.

Shapiro, Janet. (2003), Overview of Planning, Toolkit on Overview of Planning, 8-52, Retrieved: 15th August 2014, from: **http://www.civicus.org/new/media/overview.**

Skrt, Branka. and Antoncic, Bostjan. (2004), Strategic Planning and Small Firm Growth: An Empirical Examination. **Managing Global Transitions**,. 2 (2), 85-112.

Staely, D. Seaman, S. and Shusta, E. (2012), Futuring, Strategic Planning and Shared Awareness: An Ohio University Libraries, Case Study, **The Journal of academic Leadership**, 38(1), 1-50.

Staton-Renistein, Rebeca. (2003), **Success Planning: A "How To" Guide for Strategic Planning**. Miami: TOBUSU Press, USA.

Wilkins, J. (2006), Participant Perceptions of Strategic Planning in an Urban School District: A case study, EdD. Retrieved: 25 September 2014, from: **http://wwwlib.umi.com/dissertati ons/fullcit/3216275**.

Wilkinson, R B. Taylor, S. Peterson, Ange. and Taylor, Maria. (2007), **A Practical Guide to Strategic Enrolment Management Planning**. Virginia Beach: Educational Policy Institute.

Wright, P. Kroll, M. and Parnell, J. (1998), **Strategic Management Concepts**, (4th ed), Prentice Hall.

الملاحــق

الملحق (1)

الاستبانة

حضرة الأخ المحترم / الأخت المحترمة...

تحية طيبة وبعد ،،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي في المكتبات الجامعية الرسمية في الأردن" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم المكتبات والمعلومات من الجامعة الأردنية.

ونظراً لما تتطلبه الدراسة من الحصول على بعض البيانات الميدانية، فقد قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة المكونة من ثلاثة أجزاء، الأول يتعلق بالبيانات الديموغرافية، والثاني يتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبة، وتم تقسيمه إلى ستة مجالات والتي تمثل مراحل التخطيط الإستراتيجي، والثالث يتعلق بالمشاكل والصعوبات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي في المكتبة، وأفضل الحلول المقترحة لها، وبصفتكم أحد العاملين في مجال الإدارة في المكتبات المشمولة في الدراسة، لذا يرجى الإجابة عن أسئلة الإستبانة إذ ان تعاونكم في التلطف بالإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية، سيعد مهماً في نجاح الدراسة، علماً بأن معلومات الإستبانة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع إعتزاز وتقدير...

*ملاحظة: في حالة وجود أي استفسار يرجى الاتصال على رقم هاتف: (0772319150)

*هل ترغب بالحصول على نسخة من الدراسة؟ نعم ☐ لا ☐

الباحث: أمجد حسين الدولات

الجامعة الأردنية

* يرجى وضع علامة (√) في المكان الذي تراه مناسباً:

البيانات الديموغرافية:				
1- الجنس:	ذكر		أنثى	
2- العمر:	أقل من 30 سنة		30- 39 سنة	
	40-49 سنة		50 سنة، فأكثر	
3- المؤهل العلمي:	بكالوريوس		دبلوم عالي	
	ماجستير		دكتوراه	
4- المسمى الوظيفي:	مدير مكتبة		نائب مدير مكتبة	
	مدير دائرة		رئيس قسم، شعبة	
5- عدد سنوات الخبرة:	5 سنوات، فأقل		6 - 10 سنوات	
	11- 15 سنة		16سنة، فأكثر	

*يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تمثل رأيك ازاء كل فقرة من الفقرات التالية:

ما واقع التخطيط الاستراتيجي في المكتبة، والذي يمكن التعرف عليه من خلال المجالات التالية:

المجالات	الرقم	الفقـــــــرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
المجال الأول: التخطيط للتخطيط الاستراتيجي	1	تقوم المكتبة بإعداد خطة مكتوبة تغطي فترة زمنية مستقبلية.					
	2	يوجد فريق متخصص للقيام بمهمة التخطيط الاستراتيجي في المكتبة.					
	3	توجد رغبة من قبل المسؤولين في المكتبة لممارسة التخطيط الاستراتيجي.					
	4	يشارك رؤساء أقسام المكتبة في رسم خطة المكتبة الاستراتيجية.					
	5	يدرك العاملون معنى التخطيط الاستراتيجي الذي تتعامل معه المكتبة.					
	6	يتم الإستعانة بخبراء للمساعدة في تصميم الخطة الاستراتيجية.					
	7	تتاح الفرصة لكل العاملين المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
	8	تهتم المكتبة بالتخطيط الاستراتيجي في تنفيذ أنشطتها.					
	9	تدعم الجامعة عملية التخطيط الاستراتيجي في المكتبة.					
	10	يساعد المناخ الإداري العام في المكتبة على التخطيط الاستراتيجي.					

المجال الثاني: التحليل الاستراتيجي	1	تتوفر لدى المكتبة معلومات كافية عن البيئة الداخلية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.					
	2	تتوفر لدى المكتبة معلومات كافية عن البيئة الخارجية المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.					
	3	يتم تحليل البيئة الداخلية للمكتبة لتعرف نقاط القوة فيها للعمل على تعزيزها.					
	4	يتم تحليل البيئة الداخلية للمكتبة لتعرف نقاط الضعف فيها للعمل على تلافيها.					
	5	يتم تحليل البيئة الخارجية للمكتبة لتعرف الفرص المتاحة فيها لاغتنامها.					
	6	يتم تحليل البيئة الخارجية للمكتبة لتعرف المخاطر التي تواجه المكتبة.					
	7	تقوم المكتبة بوضع منهجية واضحة لتحليل الموارد المتاحة (مادية، بشرية، تكنولوجية).					
	8	تقوم المكتبة بالإطلاع على تجارب المكتبات الأخرى المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي للاستفادة منها.					
	9	يتم دراسة كافة القوانين والأنظمة في الجامعة ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي.					
	10	تتوفر المهارات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في المكتبة.					
	11	تتوفر قاعدة بيانات خاصة بالمكتبة تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.					
	12	تُحلل الثقافة التنظيمية للمكتبة لتعرف مدى دعمها لعملية التخطيط الاستراتيجي.					
المجال الثالث: التوجه الاستراتيجي	1	يتم صياغة رؤية واضحة وإعلانها لجميع الموظفين في المكتبة.					
	2	تراعي رؤية المكتبة المتغيرات المستقبلية التي قد تطرأ على الجامعة.					
	3	تتسم رؤية المكتبة بالواقعية.					
	4	تتسم رؤية المكتبة بالموضوعية.					
	5	متلك المكتبة تصوراً واضحاً لرسالتها.					
	6	يتم صياغة وكتابة رسالة واضحة للمكتبة تحدد مسيرتها المستقبلية.					
	7	يشارك المسؤولون في المكتبة في صياغة رسالتها.					
	8	تعبر رسالة المكتبة عن الدور الذي تقوم به في خدمة الجامعة.					
	9	تقوم المكتبة بنشر رسالتها بين					

		العاملين لتحفيزهم على تحقيق الأهداف.					
	10	تتجه استراتيجيات المكتبة نحو تحقيق رسالتها.					
	11	لدى المكتبة أهداف واضحة يراد الوصول إليها.					
	12	تتصف أهداف المكتبة بالمرونة حيث يمكن تعديلها.					
	13	تتغير الأهداف بالمكتبة بتغير حاجات المستفيدين ورغباتهم.					
	14	تقوم المكتبة بوضع أهداف تحدد النتائج المطلوب التوصل إليها مسبقاً.					
	15	تتصف أهداف المكتبة بإمكانية قياسها للتحقق من مستويات الإنجاز.					
المجال الرابع: صياغة الاستراتيجية	1	تنسجم خطة المكتبة الاستراتيجية مع الفلسفة العامة للجامعة.					
	2	خطة المكتبة الاستراتيجية واضحة وتتناسب مع رؤيتها.					
	3	خطة المكتبة الاستراتيجية واضحة وتتناسب مع رسالتها.					
	4	يتم مراجعة الأهداف الاستراتيجية لتعرف درجة توافقها مع الخطة الموضوعة.					
	5	يتم عرض الخطة الاستراتيجية على العاملين في المكتبة قبل إقرارها من الإدارة.					
	6	تتضمن خطة المكتبة الاستراتيجية الموازنات اللازمة للتنفيذ.					
	7	يتم تنظيم دورات تدريبية للمعنيين حول كيفية بناء خطة استراتيجية.					
	8	يتم إختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف.					
المجال الخامس: تنفيذ الخطة الإستراتيجية	1	تتبنى الإدارة العليا في الجامعة تنفيذ خطة المكتبة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها.					
	2	تتبنى المكتبة التدريب الإستراتيجي لتنمية المهارات المطلوبة في تنفيذ الاستراتيجية.					
	3	توفر الجامعة الموارد المالية الكافية لتنفيذ خطة المكتبة الاستراتيجية.					
	4	تعتمد المكتبة مبدأ المشاركة بين الأقسام لتنفيذ البرامج وخطط العمل.					
	5	تعتمد المكتبة المنهجية العلمية في تنفيذ الاستراتيجيات.					
	6	تستخدم المكتبة نظاماً إلكترونياً لمتابعة تنفيذ استراتيجياتها.					
	7	يتم تعرف الإمكانات المتاحة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
	8	يوجد جدول زمني لكل مكون من					

		مكونات خطة المكتبة الاستراتيجية يتمثل في خطط قصيرة ومتوسطة وبعيدة المدى.					
	9	يتم التأكد من الصعوبات المحتملة قبل تنفيذ خطة المكتبة الاستراتيجية					
	10	يتم تحديد المعلومات الضرورية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
المجال السادس: التقويم والمتابعة	1	تُحدد الجهة المسؤولة عن عملية التقويم والمتابعة.					
	2	توجد معايير دقيقة لأداء خطة المكتبة الاستراتيجية.					
	3	تُنفذ الخطة الاستراتيجية وفق مواعيد زمنية محددة لمتابعة مستويات الإنجاز.					
	4	تُراعي معايير الأداء البيئتين الداخلية و الخارجية لتنفيذ الاستراتيجية.					
	5	تُسهم معايير الأداء المحددة في معرفة إنحرافات تنفيذ الخطة الاستراتيجية.					
	6	تُسهم معايير الأداء المحددة في قياس كل هدف من أهداف الخطة الاستراتيجية.					
	7	تُكتب تقارير سنويه أو فصلية لمراجعة الخطة الاستراتيجية.					

ما المشاكل والصعوبات التي تواجة التخطيط الاستراتيجي في المكتبة من وجهة نظرك؟

……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………

ما أفضل الحلول المقترحة للتخطيط الاستراتيجي في المكتبة من وجهة نظرك؟

……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………………………………………………
……………………………………………………

الملحق (2)

قائمة بأسماء محكمي الاستبانة وتخصصهم وأماكن عملهم

اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
الأستاذ الدكتور عمر الهمشري	علم المكتبات والمعلومات	الجامعة الأردنية
الدكتور يونس الشوابكة	علم المكتبات والمعلومات	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور ربحي عليان	علم المكتبات والمعلومات	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	التخطيط التربوي	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور حيدر ظاظا	القياس والتقويم	الجامعة الأردنية
الدكتور سامر الدحيات	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور يزن مقدادي	إدارة الأعمال	جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور محمد عاشور	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
الدكتور عمار العلاونة	إدارة الأعمال	جامعة اليرموك
الدكتورة أميرة الشرمان	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك

الملحق (3)

قائمة بأسماء محكمي الأنموذج المقترح وتخصصهم وأماكن عملهم

اسم المحكم	التخصص	مكان العمل
الأستاذ الدكتور أنمار الكيلاني	التخطيط التربوي	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور ربحي عليان	علم المكتبات والمعلومات	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور عمر الهمشري	علم المكتبات والمعلومات	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور هاني الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
الدكتور صالح عبابنة	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
الدكتور سامر الدحيات	إدارة الأعمال	الجامعة الأردنية
الأستاذ الدكتور محمد الروابدة	الإدارة العامة	جامعة اليرموك
الدكتور عمار العلاونة	إدارة الأعمال	جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور يزن مقدادي	إدارة الأعمال	جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور محمد الطعامنة	الإدارة العامة	جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور صالح الخصاونة	الإدارة العامة	جامعة اليرموك
الأستاذ الدكتور محمد عاشور	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة الموجه لرؤساء الجامعات الأردنية الرسمية

الجامعة الأردنية
THE UNIVERSITY OF JORDAN
رئاسة الجامعة
University Administration

الرقم: ١/٢٠١٤/٣٩٦٧
الرقم الآلي: ٧٢٠٦٣٨
الموافق: ٢١/٠٩/٢٠١٤م

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة: المحترم

الموضوع:- تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،

فأرجو إعلامكم بأن الطالب " أمجد حسين أحمد الدولات " من طلبة برنامج ماجستير علم المكتبات والمعلومات في كلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية يقوم بإعداد رسالة ماجستير بعنوان:-

"أنموذج مقترح للتخطيط الاستراتيجي للمكتبات الجامعية الرسمية في الأردن"

ويحتاج إلى تطبيق أداة دراسته على الإداريين والعاملين في مكتبة جامعتكم.

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز للمعنيين لديكم بتسهيل مهمة الطالب المذكور لغايات البحث العلمي حسب الأصول، علماً بأن المشرف على رسالته هو الأستاذ الدكتور " عبد الرازق يونس ".

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

/رئيس الجامعة
نائب الرئيس لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

أ.ص

هاتف: ٥٣٥٥٠٠٠ (٦-٩٦٢) فرعي: ٢١١٢٠ فاكس: ٥٣٥٥٥١١ (٦-٩٦٢) فرعي- ٢١٠٣٥ عمان ١١٩٤٢ الأردن
Tel.: (962-6) 5355000 Ext.: 21120 Fax: (962-6) 5355511 Ext: 21035 AMMAN 11942 JORDAN
E-mail: admin@ju.edu.jo
http://www.ju.edu.jo

*أرسل هذا الكتاب إلى جميع الجامعات الأردنية الرسمية.

الملحق (5)

الخطة الاستراتيجية لمكتبة جامعة بوسطن كنموذج

Boston University Libraries
Strategic Plan: 2010–2015

Preface

The goals for the BU Libraries grew directly out of a strategic planning process conducted in early 2010 that sought to include all staff and departments. The planning documents that grew out of conversations with departments and working groups are the primary sources from which this plan was developed. The Libraries' planning efforts occurred in the context of similar efforts taking place in all of the University's academic units and reflect a continuity with the University's strategic plan published in 2007 as well as more recent conversations about the future of undergraduate education at Boston University.

Foundational to these goals is the assumption that through its programs and services, the Libraries are responsible for not only the curation and dissemination of information, but facilitating learning and knowledge creation. The library is an intentionally multidisciplinary meeting ground for scholarly engagement. Curation and dissemination of information are always performed in service to the Libraries' mission to increase connections between people that result in knowledge creation.

Programmatic and service priorities drive the design of library space, both physical and virtual. Through the information intensive spaces they provide, the Libraries invite and facilitate intellectual engagement, interdisciplinary inquiry, and critical assessment. Through the Libraries' instructional programs and services, students build capacities for information literacy that support lifelong learning and creativity.

The strategic goals defined in this document along with the objectives and measures that support implementation and assessment represent an intentional redefinition of the Boston University Libraries to develop programs, services, and information sources to support learning and scholarship in the 21st century. The iterative nature of this redefinition requires consultation and collaboration with the Libraries' primary stakeholders: the faculty, staff, students and alumni of the University. The Libraries' success in meeting these goals depends in large measure on its success in developing new and revitalizing existing means of communication with their stakeholders.

A strategic plan is ultimately a statement of how an organization will use its finite resources to accomplish its mission. It can be viewed as a sustainability document. In our context, the Libraries recognize that we think of sustainability both environmentally and economically. The Libraries are committed to practices that are environmentally sustainable and that utilize their limited financial, physical and personnel resources in scalable and sustainable ways to achieve their goals. Essential to the Libraries' success is the development of a culture characterized by both continuous learning on the part of its staff and data-driven decision-

making. Though not itself a goal, the Libraries are engaged in building their own competency and resources for gathering data to assess the Libraries' effectiveness in attaining their goals.

The digital production and management of information is central to the redefinition of the Boston University Libraries. Through digitization and the development of new tools and systems for information discovery, management and analysis, academic libraries are poised to play a pivotal role in the production of knowledge as both publishers and disseminators of knowledge. Academic libraries will contribute to the internationalization of scholarship by building and integrating access to global resources.

Create a "One BU" Libraries experience for all users that

1. Communicates information about services, resources and collections so that users are able to search, browse and discover in ways that are most useful and convenient for them,
2. Provides physical space designed to facilitate learning, research, and sustained intellectual engagement,
3. Extends the information intensive resources, services and programs of the library virtually to the University community regardless of location,
4. Improves coordination of collections, services and policies among all the BU libraries, to develop a consistent user experience,
5. Facilitates collaboration among librarians that enables sharing expertise and best practices to improve user service, expand access to library resources, and increase the Libraries' efficiency,
6. Develops and implements open library technologies capable of communicating and interacting with administrative and business processes in the University's information technology landscape.

Enhance faculty teaching, research and scholarship by

1. Effectively "on-boarding" new faculty with information, services and a primary librarian contact to enable them to quickly and effectively enter the University's research and teaching environment,
2. Broaden the Libraries' faculty liaison program to effectively discover and meet faculty needs,
3. Increase the profile of the BU faculty by capturing, promoting and disseminating their intellectual output,
4. Providing access to strong collections of digital and print content,
5. Providing consultation, instructional and reference services designed to enhance the use of scholarly resources,

6. Providing discovery tools that facilitate efficient information discovery and retrieval as well as text and data analysis.

Strengthen library services and programs to support graduate research and education that

1. Expand and enhance access to collections and information sources to support graduate research,
2. Provide information discovery tools that satisfy the requirements of graduate level research for both high precision and contextual recall,
3. Develop and provide access to text corpora and other data sets for analysis with tools for topic modeling, text encoding, text analytics and data mining,
4. Provide instructional, consulting and research services designed to enhance graduate students' ability to discover, access, and analyze appropriate scholarly resources in their specific subject area,
5. Ensure a safe, secure and comfortable environment for research and writing at a graduate level.

Provide a learning environment, both physical and online, for undergraduates that

1. Improves students' ability to discover, access, analyze and critique information,
2. Invites sustained engagement with intellectual pursuits by individual students or groups of students,
3. Promotes curiosity, creativity, and scholarly work through research services,
4. Enables students to build capacities for information literacy that support lifelong learning and creativity,
5. Ensures a safe, secure and comfortable environment for both collaborative learning and private study.

Enhance the Libraries' support for the College of Arts and Sciences by

1. Building on the Arts and Sciences Writing Program to integrate information literacy into the curriculum for undergraduate and graduate students,
2. Expanding the library liaison program to more effectively discover and respond to faculty needs for library support services,
3. Collaborating with the Office of Alumni Relations to offer a suite of databases to alumni to enrich their life-long learning opportunities for continuing education and development.

Strengthen Library services for the four key professional Schools: Law, Medicine, Management, and Fine Arts by

1. Providing stronger coordination and collaboration with LAW and MED with a focus on interdisciplinary learning and research,

2. Continuing to support and develop the "embedded" library model adopted by the School of Management,

3. Using the models and best practices from our experience with the LAW, MED and Management libraries to expand library services and resources for the College of Fine Arts, with special attention to non-textual media and information sources.

Develop, describe and preserve a wide range of high-quality networked information resources for Boston University scholars, students, alumni, and the broader global community by

1. Increasing awareness and support for open access in the University faculties, particularly attending to the promotion and tenure process for junior faculty,

2. Providing a broad range of open access venues for publishing and dissemination of scholarly communication to Boston University faculty, staff, and students,

3. Establishing an effective preservation program for digital content curated by Boston University,

4. Develop and provide access to text corpora and other data sets for analysis with tools for topic modeling, text encoding, text analytics and data mining,

5. Developing an effective data library system that provides open access to data collected and used by BU faculty and students,

6. Improving both precision and recall in the searching and information seeking of the Boston University faculties, students, and staff,

7. Collecting the intellectual output of the Boston University faculty, students, and alumni.

Maximize the Libraries' ability to meet the research and learning needs of the University by adapting to the increasingly global, digital and distributed information landscape by

1. Actively participating with leading organizations in defining the future of scholarly communication and research,

2. Utilizing new and existing networks and relationships of research libraries to maximize the network effect of these relationships,

3. Supporting the collaborative work of research libraries to maximize access to and preservation of scholarly resources,

Ensuring the sustainability of scholarly collections in the context of the global research community by employing a digital strategy that distinguishes between access and ownership based upon university priorities.

A PROPOSED STRATEGIC PLANNING MODEL FOR PUBLIC UNIVERSITY LIBRARIES IN JORDAN

By

Amjad Hussein Ahmad Al-Dolat

Supervisor

Dr. Abdul Razeq Mustafa Younis, Prof

ABSTRACT

This study aimed at proposing a Strategic Planning Model for Government University Libraries in Jordan based on published literature and the status quo of strategic planning application at these libraries during the 2014/2015 academic year.

Study population constituted all library directors, deputies, and heads of department working at these libraries, totaling (105) of whom (95, or 90.4%) responded.

The developmental survey method was used, and a (62) paragraph questionnaire covering six areas, representing stages of strategic planning process, was designed. Two open-ended questions on obstacles hindering strategic planning, and suggested solutions conducive to facilitate strategic planning in these libraries were included.

Study results revealed that the status quo of strategic planning at these libraries, as perceived by library directors, was administered at a Moderate Level of application. Results also revealed no significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) level as to the status quo of strategic planning in these libraries as perceived by library directors, attributed to age and work experience. Meanwhile, there was a significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) level as to; gender, in favor of males, qualifications, in favor of graduate degrees, and job title, in favor of library directors.

The study recommends that Jordanian Universities Libraries to adopt the proposed Strategic Planning Model, and the necessity to give strategic planning more attention, so as each one of them will have its own strategic plan.